



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**El liderazgo del director y el desempeño docente en la  
Institución Educativa Javier Heraud del distrito de  
San Juan de Miraflores – 2014**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con  
mención en Gestión de la Educación

**AUTOR**

Víctor Christian ROJAS LANDA

**ASESOR**

Abelardo Rodolfo CAMPANA CONCHA

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Rojas, V. (2017). *El liderazgo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR EL GRADUANDO DON VÍCTOR CHRISTIAN ROJAS LANDA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

En la ciudad de Lima, a los 8 días del mes de setiembre de 2017, siendo las 12:00 m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. MIGUEL GERARDO INGA ARIAS (Presidente), el Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA (Asesor), la Dra. MARÍA ISABEL NÚÑEZ FLORES (Jurado Informante), el Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ (Jurado Informante) y el Dr. RAÚL CABREJOS BURGA (Miembro del Jurado) para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAVIER HERAUD DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2014**, que presenta Don VÍCTOR CHRISTIAN ROJAS LANDA para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por el Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA (Asesor), la Dra. MARÍA ISABEL NÚÑEZ FLORES (Jurado Informante), y el Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ (Jurado Informante).

Después de haber escuchado la sustentación del graduando, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

Buena (15) Puntos

Como testimonio del acto que culminó a las 13:10 horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a Don VÍCTOR CHRISTIAN ROJAS LANDA, como Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

Dr. MIGUEL GERARDO INGA ARIAS  
Presidente

Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA  
Asesor

Dra. MARÍA ISABEL NÚÑEZ FLORES  
Jurado Informante

Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ  
Jurado Informante

Dr. RAÚL CABREJOS BURGA  
Miembro del Jurado

## **DEDICATORIA**

A Dios porque me ha dado la oportunidad de gozar de una buena salud.

A mis padres que siempre me han estado apoyando incondicionalmente, y a todas las personas que me brindaron su ayuda para así poder culminar mi trabajo de investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

- ❖ A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, al Dr. Abelardo Rodolfo Campana Concha asesor de tesis.
- ❖ A todos mis seres queridos por brindarnos su apoyo incondicional en todo momento:
- ❖ A la señora directora de la institución educativa: Rosario Soto Meza  
Por concedernos la autorización de dicha institución educativa para poder aplicar el presente trabajo de investigación.

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice	iii
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO</b>	
<b>1.1. Fundamentación del problema</b>	1
<b>1.2. Formulación del problema</b>	3
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos	4
<b>1.3. Objetivos de la investigación</b>	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
<b>1.4. Justificación</b>	6
<b>1.5. Alcances y limitaciones</b>	7
<b>1.6. Fundamentación de la hipótesis</b>	7
<b>1.7. Formulación de la hipótesis</b>	9
1.6.1. Hipótesis general	9
1.6.2. Hipótesis específicas	9
<b>1.8. Identificación y clasificación de las variables</b>	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1. Antecedentes de la investigación</b>	11
<b>2.2. Bases teóricas</b>	14
<b>2.2.1. Liderazgo del director</b>	15
2.2.1.1. Definición conceptual	15
2.2.1.2. Modelo teórico del liderazgo del director	16
2.2.1.3. Características del liderazgo del director	19
2.2.1.4. Factores del liderazgo del director	22
2.2.1.5. Evaluación del liderazgo del director	24
2.2.1.6. Dimensiones del liderazgo del director	25
2.2.1.6.1. Dimensión: Planificación estratégica	25
2.2.1.6.2. Dimensión: Gestión educativa	32
2.2.1.6.3. Dimensión: Clima organizacional	40
<b>2.2.2. Desempeño docente</b>	46
2.2.2.1. Definición conceptual de desempeño docente	46
2.2.2.2. Modelo teórico del desempeño docente.	48
2.2.2.3. Características del desempeño docente.	50
2.2.2.4. Características de los modelos de formación docente	51
2.2.2.5. Factores del desempeño docente.	52
2.2.2.6. Evaluación del desempeño docente	55
2.2.2.7. Dimensiones del desempeño docente	58

2.2.2.7.1. Dimensión: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	58
2.2.2.7.2. Dimensión: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	66
2.2.2.7.3. Dimensión: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	71
<b>2.3. Glosario de término básicos</b>	82
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1. Operacionalización de las variables	84
3.1.1. Variable (X): Liderazgo del director	84
3.1.2. Variable (Y): Desempeño docente	86
3.2. Tipificación de la investigación	88
3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis	88
3.4. Población y muestra	90
3.4.1. Población	90
3.4.2. Muestra	90
3.5. Instrumento de recolección de datos	91
3.6. Ficha técnica	92
3.7. Validación de los instrumentos de recolección de datos	94
3.8. Confiabilidad del instrumento de medición	95
<b>CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS</b>	
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos de las dimensiones de la variable X: Liderazgo del director	98
4.2. Presentación, análisis e interpretación de los datos de las dimensiones de la variable Y: Desempeño docente	102
4.3. Proceso de prueba de hipótesis	106
4.3.1. Prueba de la hipótesis general	106
4.3.2. Prueba de las hipótesis específicas	108
4.3.2.1. Contrastación de la primera hipótesis específica	108
4.3.2.2. Contrastación de la segunda hipótesis específica	109
4.3.2.3. Contrastación de la tercera hipótesis específica	110
4.4. Discusión de los resultados	111
<b>CONCLUSIONES</b>	115
<b>RECOMENDACIONES</b>	116
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	117
<b>ANEXOS</b>	101



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla nº 01:	Operacionalización de la variable (x): El liderazgo del director	85
Tabla nº 02:	Operacionalización de la variable (Y): Desempeño docente	87
Tabla nº 03:	Población	90
Tabla nº 04:	Validación del instrumento de la variable x: liderazgo del director	94
Tabla nº 05:	Validación del instrumento de la variable y: desempeño docente	95
Tabla nº 06:	Resumen del procesamiento de los casos variable X	95
Tabla nº 07:	Estadísticos de fiabilidad variable liderazgo del director	96
Tabla nº 08:	Resumen del procesamiento de los casos variable Y	96
Tabla nº 09:	Estadísticos de fiabilidad variable desempeño docente	96
Tabla nº 10:	Frecuencias de la variable liderazgo del director	98
Tabla nº 11:	Frecuencias de la dimensión planificación estratégica	99
Tabla nº 12:	Frecuencias de la dimensión gestión educativa	100
Tabla nº 13:	Frecuencias de la dimensión clima organizacional	101
Tabla nº 14:	Frecuencias de la variable desempeño docente	102
Tabla nº 15:	Frecuencias de la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes	103
Tabla nº 16:	Frecuencias de la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	104
Tabla nº 17:	Frecuencias de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	105
Tabla nº 18:	Relación entre las respuestas de las variables: liderazgo del director y desempeño docente	107
Tabla nº 19:	Relación entre las respuestas de las variables: planificación estratégica y desempeño docente	108
Tabla nº 20:	Relación entre las respuestas de la variable desempeño docente y la dimensión gestión educativa.	109
Tabla nº 21:	Relación entre las respuestas de la variable desempeño docente y la dimensión clima organizacional.	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n º 01:	Porcentaje de la variable liderazgo del director	98
Gráfico n º 02:	Porcentaje de la dimensión planificación estratégica	99
Gráfico n º 03:	Porcentaje de la dimensión gestión educativa	100
Gráfico n º 04:	Porcentaje de la dimensión clima organizacional	101
Gráfico n º 05:	Porcentaje de la variable desempeño docente	102
Gráfico n º 06:	Porcentaje de la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes	103
Gráfico n º 07:	Porcentaje de la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	104
Gráfico n º 08:	Porcentaje de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	105

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 01:	Matriz de consistencia	102
ANEXO N° 02:	Instrumento de medición de la variable X: liderazgo del director	103
ANEXO N° 03:	Instrumento de medición de la variable Y: desempeño docente	107
ANEXO N° 04:	Ficha de validación de los instrumentos de recolección de datos por los expertos	109

## RESUMEN

La presente investigación trata la relación existente entre el liderazgo del director con respecto al desempeño del docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014. Es una investigación no experimental de diseño correlacional, de trabajo con una muestra de 75 docentes, para el tratamiento estadístico se aplicó el paquete computacional Spss 21, para sacar las correlaciones, frecuencias, porcentajes y gráficos.

Para la prueba de la hipótesis general, se halló un coeficiente de correlación moderada de  $Rho = 0,509$ , demostrándose que a moderado trabajo de liderazgo del director se da moderado desempeño docente en la instituciones educativas estudiadas.

Se encontró un coeficiente de correlación de  $Rho = 0.347$ , para la dimensión planificación estratégica,  $Rho = 0.299$ , respecto a la dimensión de gestión educativa. También se estableció  $Rho = 0.281$ , para la dimensión del clima organizacional. Determinándose que entre las dimensiones estudiada de la variable liderazgo del director existe una baja relación con respecto a la variable desempeño docente.

Para el presente estudio las dimensiones como: planificación estratégica gestión educativa, clima organizacional que ejercen los directivos no es lo esperado según la respuesta u opinión de la muestra. De acuerdo a la teoría y la ciencia el papel que juega un directivo es fundamental para manejar una institución educativa con un liderazgo de nivel que ayude superar los problemas educativos en este caso el desempeño docente, cumpliendo con el rol de supervisión, monitoreo y acompañamiento, y así elevar la calidad educativa.

**Palabras claves:** Liderazgo del director, desempeño docente clima, organizacional, gestión educativa, planificación estratégica

## ABSTRACT

This research deals with the relationship between the director's leadership with respect to teacher performance in the educational institution Javier Heraud of the district of San Juan de Miraflores - 2014. It is a non - experimental investigation of correlational design, working with a sample of 75 for the statistical treatment of the Spss 21 computational package, to extract the correlations, frequencies, percentages and graphs.

For the test of the general hypothesis, a moderate correlation coefficient of  $Rho = 0.509$  was found, showing that moderate leadership work of the director gives moderate teaching performance in the educational institutions studied.

A correlation coefficient of  $Rho = 0.347$  was found for the strategic planning dimension,  $Rho = 0.299$ , with respect to the educational management dimension.  $Rho = 0.281$  was also established for the organizational climate dimension. Determining that among the studied dimensions of the director's leadership variable there is a low relation with respect to the variable teaching performance.

For the present, study the dimensions as: strategic planning educational management, organizational climate exercised by managers is not expected according to the response or opinion of the sample. According to theory and science, the role of a manager is fundamental to manage an educational institution with a level leadership that helps to overcome educational problems in this case the teaching performance, fulfilling the role of supervision, monitoring and accompaniment, and thus raise the quality of education.

**Key words:** Leadership of the director, educational performance, climate, organizational, educational management, strategic planning

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo del director y el desempeño docente es un tema importante , que hoy en día las organizaciones e instituciones educativas se encuentran en una constante competitividad, esto ha generado que las personas que conforman las instituciones sean eficientes, capaces de desempeñar bien su trabajo y dar mucho de sí. Ello conllevara el bienestar de la comunidad y al desarrollo de la educación. Al hablar del desempeño docente es indispensable mencionar a los conductores o los líderes directivos de hoy, quienes logran el éxito de su comunidad educativa y orientan el desarrollo de la institución para el beneficio de la población.

El líder directivo orienta a sus subordinados o docentes al logro de objetivos. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirarse primero dentro de sí mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, para conducir a los demás a conseguir el desarrollo institucional para satisfacción de la comunidad educativa como de la población. Los estudios de liderazgo directivo hoy cobran una extraordinaria importancia en todos los ámbitos sobre todo en la educación. La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. Es el líder directivo quien conlleva a la orientación y guía de los educadores quienes desempeñan diversas funciones e imparten el proceso enseñanza-aprendizaje haciendo uso de métodos innovadores orientado al logro sus objetivos los cuales hacen alcanzar el desarrollo institucional. El docente con su desempeño diario ayudará a los estudiantes a identificar hacia donde se dirigen y luego los motivará a alcanzar metas.

En el presente trabajo quiero dar a conocer la función del liderazgo del director y el desempeño docente, la cual Consta de los capítulos a desarrollar I planteamiento del estudio, II Marco Teórico, III Metodológico de la investigación, IV Resultados V conclusiones y sugerencias VI propuestas y Bibliografías.

El tesista

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1. Fundamentación del problema**

En la actualidad, el sistema educativo cumple un papel importante dentro de la sociedad, donde los directores son los agentes que gobiernan y encaminan sus instituciones, dándoles formas propias de organización y administración en la gestión del quehacer educativo, las grandes instituciones educativas de calidad se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas. Esto se debe al desempeño y la capacidad de sus líderes que buscan incorporar la ciencia y la tecnología buscando el desarrollo de sus instituciones en un mundo globalizado.

En el país las instituciones educativas adolecen de la presencia de liderazgo o carecen de líderes para acompañar el desempeño de los docentes, lo cual muchas veces puede contribuir o determinar el éxito como el fracaso en la gestión administrativa de las instituciones públicas o privadas. Muchas veces la situación es crítica considerando que un servicio educativo de calidad tiene como uno de sus elementos

fundamentales el liderazgo del director en la institución, muy pocas veces las instituciones públicas cuentan con directores que son gestores o líderes a la vez definitivamente estas personas no tienen las capacidades y/o habilidades adecuadas para asumir el cargo como directores lo cual muchas veces genera que el docente no se desempeñe bien en su quehacer laboral.

Al respecto el análisis de la teoría sostenida de liderazgo del director refiere lo siguiente:

(Cuevas, 2011) El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

15

El autor da mención que el liderazgo cumple un rol muy importante dentro de la gestión administrativa y el desenvolvimiento del desempeño docente, siendo así un líder veraz que ejerce sus funciones. Prueba de ello es el cumplimiento del desempeño docente en su labor académico diario.

(Albarrán, 1996) También manifiesta que el líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta, como bien se menciona Los verdaderos líderes se justifican así mismos por emancipar y hacerlos más capaces a cada uno de sus seguidores

Ahora bien, en el diagnostico observacional cotidiano se visualiza mucho la carencia de liderazgo por parte de los directores en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores. Una clara visión es que no hay una buena orientación

respecto a la enseñanza- aprendizaje de los educandos. Esto se visualiza en el desempeño docente, ya que no aplican métodos o estrategias innovadoras que despierten el interés por parte del alumnado.

Contrariamente a lo descrito se supone que el director como representante y líder de la institución educativa debe de capacitar constantemente a sus docentes para que estos apliquen métodos y técnicas innovadoras, donde los más beneficiados sean los estudiantes. Sin embargo, muchos de ellos no cumplen con este rol dentro de su gestión. A causa de esto no se ve el desarrollo institucional más aun cuando se genera distintas problemáticas entre la plana docente, padres de familia (APAFA) y grupo estudiantil. Por ello, la deficiente forma de gestión de los directores y la carencia de compromiso ante la institución lleva a realizar este problema de investigación.

## **1.2. Formulación del problema**

Dentro de las funciones de la gestión y administración del director, se manifiesta que este debe de asumir el liderazgo dentro del manejo de la institución educativa, siendo un elemento fundamental y muy importante dentro de los lineamientos de la educación. Esto conllevará al logro buen desempeño docente, y de esta manera se cumpla los objetivos de la currícula educativa englobando los aspectos pedagógicos como administrativos.

Teniendo en cuenta esta característica se observa en la actualidad que las instituciones educativas que logran desarrollar el buen rendimiento del desempeño docente en la enseñanza-aprendizaje de los alumnos es por la gestión administrativa del director quien cumple el papel fundamental de guía y orientador en la práctica educativa. De esta manera el perfil ideal del liderazgo en mención, están bajo los lineamientos y parámetros de los directores en tal sentido, cabe realizar



las siguientes interrogantes: ¿La forma del liderazgo del director son las adecuadas? ¿La comunidad educativa se siente satisfecha con el liderazgo del director? ¿Los directores logran un buen desarrollo institucional? ¿El director como líder cumple con sus funciones? ¿El liderazgo del director asume un estilo democrático y asertivo en sus decisiones? Estas y otras interrogantes serán resueltas en el presente estudio.

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre el liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014?

### **1.2.2. Problemas específicos**

Del problema general se desagregan en los siguientes problemas específicos:

- a. ¿De qué manera se relaciona la planificación estratégica y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014?
- b. ¿Qué grado de relación existe entre la gestión educativa y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014?
- c. ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

Para seguir una línea adecuada y metodológica, en este caso, se detallan los objetivos correspondientes y se asume de acuerdo a la formulación del problema, planteándose en primer término el objetivo general, del cual se desagregan los objetivos específicos, para seguir la hoja de ruta, los cuales conducen encontrar las causas que afectan el nivel del desempeño docente, se plantean los siguientes objetivos:

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores - 2014.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Describir la relación que existe entre la planificación estratégica del liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.
- b. Identificar la relación que existe entre gestión educativa, el liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.
- c. Establecer la relación que existe entre el clima organizacional, liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

#### **1.4. Justificación**

Desde el aspecto teórico, la intención del presente trabajo de investigación es aportar al desarrollo de la institución y la forma como el director cumple su papel de líder dentro de la institución, ya que, el liderazgo es uno de los factores asociados, con dicha eficacia, se caracterizan por ser activos y compartir su autoridad con el personal, a la vez, buscar el pleno desarrollo de la institución.

Por otro lado, es importante recalcar que en la actualidad existen escasos trabajos de investigación en el campo educacional que ayuden a mejorar el nivel educativo, mas aun desde su concepción, siguiendo un proceso de desarrollo académico y adecuado de los directores en general sin distinción, de manera conlleven al desarrollo país. Por lo tanto, el presente estudio se justifica principalmente por las siguientes razones:

- Permitirá conocer la función del director como líder de la I.E. Y el trabajo del docente en su quehacer diario.
- Permitirá determinar la opinión que tienen los docentes sobre el liderazgo del director y los beneficios de jerarquización, selección, impacto visual y autonomía que ofrecen su gestión.
- Contribuirá a ayudar a mejorar el liderazgo del director como líder de la plana docente de la I.E. Javier Heraud

Desde el aspecto Metodológico, el presente trabajo pretende establecer un conjunto de conocimientos que sirvan de elemento para mejorar el nivel del liderazgo del director en su desempeño profesional favoreciendo el desarrollo institucional, donde los beneficiados sean los alumnos que son actores directos de los procesos de enseñanza aprendizaje.

### **1.5. Alcances y limitaciones**

De acuerdo a las características e importancia del tema en estudio, no se puede dejar de mencionar los alcances y limitaciones que se presentan para cumplir con éxito. Entre los alcances se pretende demostrar el liderazgo del director y el desempeño docente en la I.E. Javier Heraud- 2014.

Durante el desarrollo del presente trabajo las limitaciones corresponden al factor tiempo, debido al trabajo que se desempeña en las instituciones. El factor económico constituye otra limitación, ya que la investigación implica realizar numerosos gastos en materiales académicos y en la movilidad para poder trasladarnos, así como realizar investigaciones.

Además, a la escasa difusión de textos y revistas actualizadas sobre una de las variables. Sin embargo, se superaron durante la investigación, utilizando aquellos textos, revistas y artículos actuales ubicados en citas de páginas Web y las bibliotecas especializadas.

### **1.6. Fundamentación de las hipótesis**

La Educación actual debe satisfacer las demandas de este siglo, proporcionando a los estudiantes la oportunidad de aprender habilidades, para que puedan tomar las mejores decisiones y así lograr el éxito en la transformación de la sociedad. Muchas veces se forman profesionales netamente teóricos, incompetentes, incapaces de aprender por sí mismos, ya que arrastran estas debilidades desde su formación básica. Por ello es importante señalar, que el desarrollo del talento humano es encontrar alternativas de solución a los problemas de educación existente.

El modelo educativo hacia el cual nos dirigimos en el mundo actual es un modelo más eficaz para los desafíos a los que hay que responder hoy en día; la mayoría recae en el Modelo Educativo centrado en el aprendizaje que exige el giro de enseñar a aprender a lo largo de la vida. Entre los más modernos enfoques pedagógicos que, desde las últimas décadas del siglo XX que se ha intentado implementar en nuestro país, destacan los identificados como tecnología educativa sistemática y como el constructivismo que es reconocido como enfoque centrado en el aprendizaje.

Foster sostiene que se aprende básicamente por tres vías o modalidades: “haciendo” la actividad, “imaginando” y “observando”, por otro lado también afirma que la retención de lo aprendido depende de la práctica, la captación del significado y la repetición pero para que se produzca este tipo de aprendizaje es requisito esencial que el que aprende debe estar “activo” lo cual significa esfuerzo es decir saber que se hace y para que se hace, por lo que el Rol del docente es crucial ya que debe enseñar utilizando todas las vías o modalidades de aprendizaje y así el alumno logre su proceso de aprender a aprender característica propia que tienen los mapas conceptuales pues suponen genes de nuevos conocimiento interiorizados, nuevas estructuras mentales y nuevas actitudes para que el estudiante pueda analizar y solucionar los problemas.

Para la presente investigación se afirma a priori: que el liderazgo del director eleva el rendimiento académico. Por tanto, existe una correlación significativa con respecto al desempeño docente. De acuerdo a las características del problema y los objetivos de la investigación, las hipótesis están planteadas, en primer término, en hipótesis general.

## **1.7. Formulación de las hipótesis**

Para determinar el liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud - 2014, se plantean las siguientes hipótesis:

### **1.7.1. Hipótesis general**

**HG1:** El liderazgo del director se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores - 2014.

**HG0:** El liderazgo del director no se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores - 2014.

### **1.7.2. Hipótesis específicas**

#### **1.7.2.1. Hipótesis específica1**

Ha. La planificación estratégica se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

Ho: La planificación estratégica no se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

### **1.7.2.2. Hipótesis específica 2**

Ha. La gestión educativa se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

Ho: La gestión educativa no se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

### **1.7.2.3. Hipótesis específica 3**

Ha: El Clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

Ho: El Clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

## **1.8. Identificación y clasificación de las variables**

De acuerdo a las características del problema, hipótesis, las variables se identifican y clasifican en los siguientes términos:

### **1.8.1. Variable independiente (X):**

✓ *Liderazgo del director*

### **1.8.2. Variable dependiente (Y):**

✓ *Desempeño docente*

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **I. En el ámbito nacional**

**De La Cruz (2011)** en la tesis titulada *“Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de la I.E del consorcio “Santo Domingo De Guzmán De Lima Norte”*, el cual tuvo por objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de la institución educativa en estudio. En las conclusiones el investigador afirma que como producto de la presente investigación se afirma que el estilo del liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas. También se manifiesta que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de la institución.

La tesis citada se plantea que el estilo del liderazgo transformacional cumple significativamente con las exigencias requeridas de la educación. Esto conlleva a manifestar una eficiencia dentro de la gestión administrativa del director, que se proyecta a dirigir su



institución como líder y el buen cumplimiento de sus funciones, para así lograr las metas establecidas.

**Zarate (2011)** en su tesis, para optar el grado académico de Magister en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con el título *“Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”* tuvo por objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de la población de estudio. El investigador concluyó que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria tiene una gran aceptación según los docentes.

**Sorados (2010)** realizó un estudio titulado *“Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión Educativa”*. Realizado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En sus objetivos determina la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL03-Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009. Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es básica, porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad.

Esta investigadora llegó a la conclusión que se puede afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas, asimismo destaca que La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). En otras palabras La tesis planteada pone de manifiesto que el director como líder debe de encaminar a toda la plana docente y realizar el seguimiento del desempeño docente acorde a las exigencias actuales para un mejor aprendizaje de los entes educativos que son los alumnos.

## II. En el ámbito internacional.

**Pérez (2010)** En la tesis titulada *“Administración y Gestión de la perspectiva de las Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos humanos en la Escuela Normal mixta Pedro Nufio”*. Realizado en la universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de Tegucigalpa, tiene como objetivo identificar el tipo de Liderazgo que práctica el director de la Escuela normal Mixta.

El investigador concluye que el estilo del liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como la motivación y habilidades para el pensamiento. De esta manera, la relación entre el tipo de liderazgo ejercido por el director es positiva, ya que las prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo va de la mano con los derechos humanos, por lo tanto garantizan el respeto de los mismos

En otras palabras esta investigación hace referencia sobre el tipo de liderazgo que práctica el director en una escuela mixta, ya que es sumamente importante dar a conocer el tipo de gestión y relación que hay con su plana docente, en el cual se vive en un ambiente de respeto y tolerancia entre sí mismos, para que así, se establezca un clima institucional basado en la democracia.

**Chamorro (2005)** en su tesis titulada *“Factores determinantes del estilo de liderazgo del Director”*, realizada en la Universidad Complutense de Madrid, tiene como objetivo analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en la investigación. En sus conclusiones se destaca que el liderazgo en estos sistemas escolares eficaces es siempre activo en cuanto a que el director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Asimismo, los directores líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva

a trabajar más por reforzar una imagen de la escuela que cada vez va haciendo más suya.

En otras palabras, esta tesis nos hace referencia acerca de los estilos que adopta el director dentro de una institución educativa, la cual manifiesta que sí un director es un líder activo crea expectativas satisfactorias en su gestión administrativa motivando a todos los miembros de su institución.

**Cordero (2006)** en la tesis titulada “Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas” realizada en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, tiene como objetivo determinar los diferentes tipos de liderazgo utilizados en cuatro escuelas eficaces del área de Metropolitana de Caracas.

Las conclusiones destacan que la escuela es un lugar donde se forma el futuro de una nación es por ello que los centros de enseñanza requieren que día a día sean beneficiados por las innovaciones que le permitan mejorar la calidad de enseñanza que imparten. Los llamados a este reto son los diferentes actores escolares, en especial al Director que tiene una gran responsabilidad de lograr enfocar una visión líder que encamine a todos los actores escolares hacia la transformación de una cultura educativa.

## **2.2. Bases teóricas**

Para sentar las bases teóricas pertinentes, al presente estudio de investigación, se ha consultado una vasta bibliografía; serie de autores nacionales e internacionales quienes sustentan diferentes enfoques teóricos respecto los temas estudiados. Uno de los retos de la educación actual es la calidad de la formación profesional y la actualización que implica actualizar contenidos, actualizar métodos e insertar instrumentos modernos para la enseñanza-aprendizaje.

## **2.2.1. Liderazgo del director**

### **2.2.1.1. Definición conceptual**

Respecto al liderazgo del director existen teorías y concepciones, que buscan la eficacia y la efectividad en la gestión educativa. En relación mostraremos las siguientes definiciones:

Albarrán (1996) destaca que el liderazgo es la singular capacidad que tiene una persona, sea hombre o mujer, joven o adulta, de conmover, inspirar, concientizar y movilizar a las masas populares para actuar en conjunto en la búsqueda y logro de un objetivo común que permita al final alcanzar, sin ningún tipo de discriminación, el bienestar de todos los seguidores de un líder.

Sin embargo en la actualidad se visualiza en las instituciones educativas directores que no asumen el rol de líder, lo cual genera desorganización y estancamientos en el proceso de desarrollo institucional, afectando a todos los miembros de la comunidad educativa, donde los más afectados son los estudiantes.

Albarrán (1996) comenta que el liderazgo es así lo que realmente dinamiza y hace mover el mundo. “El líder es la persona que posee cualidades educativas especiales para guiar a las masas, mostrar el camino y crear patrones de forma de vida y modelos de comportamientos de que la gente común adopta y sigue”

Este autor hace mención que el liderazgo de un director conlleva al cambio satisfactorio de la institución educativa, siendo este el gestor de este proceso de la transformación. A la vez manifiesta que orienta a sus seguidores a buscar la transformación

Por su parte, Daft (2007) agrega que el liderazgo implica influencia, ocurre entre personas, estas tienen la intención de realizar cambios

importantes y esto refleja los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores.

En otras palabras, podemos entender que un líder debe de influenciar a la comunidad educativa, donde todos cumplan con su labor de trabajo en el aspecto organizacional de la institución, para así obtener los cambios esperados en beneficio de todos

#### **2.2.1.2. Modelo teórico del liderazgo del director.**

Es importante destacar que en toda organización quien ejerce el papel de líder adopta ciertos modelos para influir en el grupo bajo su responsabilidad.

Según Cuevas (2011) los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo las responsabilidades que se dé, que sus superiores acepten su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos del liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos de Cuevas (2011), que a continuación se detalla:

- 1. El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Terry (1991) señala que el autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. “Este tipo de líder por lo general tiende a centralizar la autoridad, indican métodos de trabajo, toman decisiones unilaterales y limitan la participación de los subordinados”

Dentro de este modelo de líder se observa un líder que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar su posición.

2. **El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar sus decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz; escuche y analice seriamente las ideas de sus subalternos y acepte sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Agüera (2004) considera que el liderazgo participativo o democrático crea un ambiente que permite la participación de los subordinados en toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo; las interacciones entre líder y sus subordinados es de amistad, esto hace que su comunicación

se caracterice por ser franca y espontánea, lo que permite ser evaluaciones retrospectivas.

Este modelo de líder fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener conocimientos necesarios para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia.

3. **Líder de rienda suelta o líder libera:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede seguir a sus seguidores: “Aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan con tal de que se haga bien”

Por su parte Mateo (2006) considera a este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. “El líder delega la autoridad para tomar decisiones, sugiriendo una meta a alcanzar y dejando que sus subordinados se organicen de la forma que consideren oportuna”

Este es un modelo de líder donde no participa en el grupo, se deja manipular por sus subordinados, no delega funciones y deja que los demás hagan su trabajo por su cuenta con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

### 2.2.1.3. Características del liderazgo del director

Según lo publicado por Uzcátegui (2012) entendemos el liderazgo por las siguientes características:

**Tiene motivación y motiva a su equipo:** La clave del éxito de los grandes líderes es que sienten pasión por todo lo que hacen. Esto es muy importante, porque a través de la motivación logran transmitir mensajes positivos que persuaden o influyen a la gente.

El líder auténtico, debe dar paso a la emergencia de nuevos liderazgos, haciendo que cada miembro de su equipo de trabajo pueda sacar lo mejor de sí mismo y dé el 100% de su potencial. En última instancia, la motivación genera vínculos entre el líder y sus seguidores, así como entre la organización y la relación con sus clientes.

Por su parte, Clegg (2002) menciona que las personas que forman parte de un grupo, podrán dar mejores resultados si están adecuadamente motivados.

El autor hace mención que es fundamental que el líder motive constantemente al grupo, de esta manera obtendrá mejores resultados en los trabajos realizados.

**Se adapta a los cambios:** En este mundo tan impredecible y competitivo como el actual, lo único permanente es el cambio, razón por la que es fundamental que el líder pueda adaptarse rápidamente al ritmo acelerado con el que ocurren los acontecimientos.

Así como también, debe saber aprovechar las crisis dentro de las organizaciones; para poder convertirlas en oportunidades positivas de transformación hacia algo mejor.



Baldoni (2012) Expresa que para un líder un cambio es una oportunidad para un futuro mejor. La adaptabilidad de un líder es una virtud como resultado, ya que es un innovador de renombre.

Dentro de lo citado el autor menciona que un líder debe de estar preparado para los cambios que se den en una institución a favor de su desarrollo, el cómo gestor debe de adaptarse rápidamente a los cambios suscitados y dirigir y orientar a la comunidad educativa.

**Posee autorregulación:** Un líder debe tener la habilidad para controlar sus sentimientos e impulsos instintivos de forma razonable, equilibrada y medida, dando así, respuestas acordes con la situación a la que se está enfrentando. Al dominar las emociones y eliminar los juicios, el líder puede tener mayor apertura a los cambios que se realicen dentro de la organización, en su círculo de influencia o en el entorno de trabajo.

36

Por otro lado, la Unión Europea mediante la publicación “La realidad de la ayuda” (2009) hace referencia que un líder voluntario, flexible y autorregulado actúa con fuerza impulsadora para la complementariedad y la división del trabajo.

Dentro de la publicación nos hace ver que el líder debe de trabajar en armonía con sus subalternos, donde ejerza la flexibilidad de esta manera se dé el trabajo armonioso.

**Tiene autoconciencia:** Un verdadero líder se conoce a sí mismo: reconoce sus limitaciones, confía en sus habilidades, potencia sus fortalezas, se esfuerza por ser cada día mejor y entiende cómo sus emociones afectan su desempeño. Además, es una persona honesta que es capaz de realizar una autoevaluación realista, para poder reconocer sus errores, corregirlo y aprender de ellos para futuras oportunidades.

Por su parte (Connor, 2000) menciona que para convertirse en un líder eficaz es necesario el conocimiento en sí mismo. Un buen líder debe tomarse tiempo para reflexionar sobre sus aspectos negativos y positivos de su propia conducta. Esto le proporciona la base a partir del cual puede mejorar su rendimiento, aumentar la seguridad en sí mismo y entender mejor a los demás.

El autor da mención que un líder debe de autoanalizarse constantemente, ello le permitirá corregir los errores del desempeño laboral, así como en los conocimientos que posee y que imparte a los demás.

**Es un modelo:** El papel principal de un líder consiste en desarrollar un liderazgo basado en principios que sirva de modelo y de guía para las demás personas. En este sentido, los principios son un conjunto de leyes naturales que profundizan sobre la esencia de las cosas y manifiestan verdades profundas de carácter universal. Asimismo, se definen como una serie de directrices de la conducta humana que son trascendentes y que tienen un valor permanente y duradero.

El líder se convierte en un ejemplo, cuando es capaz de conjugar la coherencia entre sus acciones, palabras y pensamientos con su carácter que refleja lo que es como persona.

Según la opinión de Cuevas (2011) Para un líder como modelo busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores. Buscan soluciones novedosas e innovadoras; se preocupan de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los trabajadores.

Cuevas resalta el trabajo del líder como modelo a seguir, donde este se preocupa por los integrantes de la comunidad educativa, a la vez hace potenciar sus habilidades y conocimientos en el desempeño de actividades, siendo el primero en dar el ejemplo.

Según Uzcátegui (2012) las características del liderazgo es muy importante porque se manifiesta como un modelo a seguir que actúa de manera afectiva como equilibrada. A la vez motivando y apoyando a sus subalternos, para que se involucren emocionalmente en las actividades que desempeñan, siendo el líder el gestor de todas las actividades por realizarse.

#### **2.2.1.4. Factores del liderazgo del director.**

Dentro de los factores del liderazgo del director se hace hincapié a la forma como este alienta a formar relaciones estrechas entre sus subalternos, dándoles pautas adecuadas a desarrollarse tanto individualmente y colectivamente. Esto genera que todos los miembros de la comunidad educativa estén satisfechos dentro de sus labores.

Así mismo se plantea cuatro factores importantes del liderazgo:

##### **✓ Consideración individualizada**

Al respecto se manifiesta que el líder otorga confianza y responde a las demandas de sus seguidores

Cuevas (2011) señala que este factor marca la barrera entre el gestor y el líder transformacional, por cuanto este presenta una particular preocupación por sus colaboradores, tratándolos en forma diferenciada conforme a sus propias cualidades y capacidades, es decir tratándolos en forma individualizada, atentos a sus necesidades y proveyéndoles retos apropiados a cada cual y buscando ayudar a su desarrollo.

En suma, alude a un alto grado de respeto, donde este expresa preocupación por cada cual de sus subalternos, reconociendo que las personas son un mundo individual.

✓ **Estimulación intelectual**

Cuevas (2011) menciona que evalúa a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando la estimulación de sus capacidades. Ofrece medios para enfrentar problemas en forma distinta. Reexamina las suposiciones y premisas, el statu quo. Cree que por medio del cambio y la innovación se encuentran oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Según Cuevas un líder mide las capacidades de sus subalternos para solucionar los problemas que se les presente, por medio de ello busca que sus seguidores desarrollen nuevas estrategias de trabajo lo cual conlleva al logro del desarrollo institucional.

✓ **Motivación inspiraciones:**

En este punto, Cuevas (2011) refiere que se requiere tener la capacidad para detectar amenazas y oportunidades; otorgar una visión entusiasmadora al grupo. Busca inspirar nuevos horizontes, promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras “deme sueños a seguir” frente a “obligaciones para cumplir”. Da, por lo tanto, un significado, un sentido que motiva a la acción.

El autor da mención que un líder propicia la motivación de su grupo, buscando que cada uno tenga aspiraciones en el cumplimiento de sus funciones, donde el trabajo que desempeña los subalternos sea equitativo para todos. Así él podrá visualizar las amenazas y oportunidades que se presenta dentro de la comunidad educativa.

✓ **Influencia idealizada:**

Cuevas (2011) menciona que esta facilita la identificación consciente con el líder. Para ello requiere ser honesto, generar confianza, tener carisma. Crea un estilo de trabajo, comparte la fama, demuestra

persistencia en la consecución de los objetivos, genera un sentimiento de que todo es posible. En suma genera admiración, empatía y convencimiento de seguirlo.

En consecuencia según lo citado, un líder debe de ser ejemplo a seguir, pues este genera confianza e influencia en sus seguidores propiciando la armonía en sus actividades donde todos participan activamente en el logro de los objetivos a desarrollar.

#### **2.2.1.5. Evaluación del liderazgo del director.**

La evaluación del Liderazgo del director se estudia y profundiza en la medición del Desarrollo institucional en forma global. Pues para instrumentarlo y tener claridad es necesario que exista una determinación de criterios que va a evaluar el desempeño del liderazgo del director.

La evaluación del Liderazgo del director constituye el proceso por el cual no solo se controlan los resultados del desarrollo institucional, sino también evalúa la forma como planifica, ejecuta y dirige sus funciones, involucrando al desarrollo de las actividades a sus subalternos dentro de la institución.

Así mismo, Deborah (2009) plantea que a los directores se les evalúa con mayor frecuencia con respecto a su logro de objetivos predeterminados financieros y relacionados con el programa, así mismo como a la calidad profesional general de su desempeño.

Dentro de la evaluación del liderazgo del director se visualiza los logros obtenidos durante su gestión, la cual alcanza la satisfacción de la comunidad educativa y de sí mismo como líder de la institución.

Dentro de la evaluación del liderazgo del director veremos que se mide las metas alcanzadas durante su gestión. Esto permite determinar el

logro de sus objetivos y las metas ejecutadas. Un líder al tomar una decisión deberá percatarse de las consecuencias positivas y negativas en el momento de la planificación.

Deborah (2009) comenta que la evaluación es fundamental para lograr la realización de lo más difícil en la implementación de la nueva organización, hacer de todos los conceptos y herramientas, un verdadero sistema, que produzca resultados operativos y financieros tangible.

#### **2.2.1.6. Dimensiones del liderazgo del director**

##### ***2.2.1.6.1. Dimensión: Planificación estratégica***

Dentro de la planificación estratégica de un líder se menciona la importancia de la capacitación. Pues esto resulta fundamental más aún si se toma en cuenta que uno de los nudos críticos analizados como resultado del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es la tendencia a considerar los procesos de gestión como acciones que tiene un fin en sí mismas: Concentrando esfuerzos, tiempo y energía en el cumplimiento de los tramites y los procedimientos en los plazos exigidos, con lo que se deja de lado el sentido educativo que tiene el desarrollo de estos procesos.

Andrade (2004) considera que la planificación estratégica permite desarrollar capacidades para gestionar una institución que, por su naturaleza educativa, tiene un doble reto: ser eficiente en sus decisiones y acciones, de manera que garantice el logro de aprendizajes en sus alumnos; y a la vez, lograr esta eficiencia a través de procesos de planificación, organización comunicación y toma de decisiones que sean igualmente educativos.

Dentro de lo citado, el autor menciona que un líder cumple la función fundamental dentro de la institución educativa, donde el trabajo que

desempeña deberá ser eficiente en la toma de decisiones y en el desenvolvimiento de sus acciones.

Otro punto que señalado por Andrade (2004) es que se debe tener en cuenta es el contexto en que se encuentra las instituciones educativas: Un contexto de redefinición de sus competencias de gestión en el marco del proceso de regionalización del país, que les exige asumir su función más allá de la distribución y/o producción de conocimientos y de capital cultural de formación de una cultura democrática, rol que el país demanda hoy más que nunca.

Esto significa que los responsables de la gestión en estas instituciones tendrán que tomar más decisiones con mayores márgenes de autonomía, según las nuevas funciones y competencias que les sean transferidas; lo que también implica mayores grados de responsabilidad y eficiencia, pues también deberán estar en condiciones de dar cuenta de sus acciones y, sobre todo, de los resultados de su gestión. Todo ello, además, a través de mecanismos que sean transparentes y participativos, coherentes con una formación ciudadana.

Así mismo, Andrade (2004) da referencia que:

**Para una gestión eficiente:**

- Alentar y apoyar el desarrollo de experiencias de innovación educativa coherentes con los aprendizajes propuestos en la institución educativa.
- Asegurar la pertinencia y relevancia de los aprendizajes, lo que deberá expresarse en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el Proyecto Curricular del Centro (PCC) Y en el Proyecto Curricular de Aula (PCA).
- Garantizar procesos educativos de calidad, expresados en el empleo de estrategias significativas de aprendizaje y en la generación de un

clima emocional de confianza y respeto básico para el logro de los aprendizajes.

Al respecto se visualiza que el líder es el ente fundamental dentro de la institución educativa, ya que es el propiciador de las actividades a desarrollar conjuntamente con la comunidad educativa, donde les alienta día a día a seguir con los proyectos planificados.

Mateo (2006) hace referencia a que monitorear, evaluar y retroalimentar oportunamente la gestión de la institución educativa usando esta información para tomar decisiones conducentes al mejoramiento de la calidad educativa del mismo. Es el director un facilitador del diálogo entre los diversos intereses, puntos de vista y aportes de los actores educativos, logrando acuerdos básicos entre ellos.

Este autor también plantea que es fundamental la participación activa del director en la gestión como monitor dentro de las actividades que se realizan en la institución. Así mismo el evaluar y retroalimentar los proyectos a ejecutar.

**1. Desarrollo de habilidades:** Así mismo, Cuevas (2011) hace mención a la capacidad de gestión del liderazgo del director con el desempeño de funciones donde manifiesta que la función del Liderazgo del director es dinámica puesto que actúa y habla simultáneamente. Esto hace que los objetivos sean benéficos para la institución llegando a lograrse los objetivos y metas trazadas. Esta perspectiva enfatiza las características del comportamiento del líder.

Para Cuevas (2011) el director como líder utiliza la estrategia como resultado de proceso de planeación; pero a su vez, es la base para una correcta organización, dirección, control y evaluación. Es por ello que la



humanidad ha seguido hablando de estrategias y la historia recoge que los grandes hombres siempre se han planteado grandes estrategias.

**2. Logro de objetivos:** Los objetivos deben de ser posibles de alcanzar y al mismo tiempo que estimulen a alcanzarlos o superarlos.

Carda (2007) menciona que la institución educativa necesita de un director que planifique, ordene y controle la institución para garantizar el logro de los objetivos. De la misma manera que el director es el componente del equipo y debe de asumir la máxima coordinación de las acciones para optimizar los resultados.

Para la autora el logro de objetivos del director conlleva a cumplir con las metas de la institución, la cual determina la educación integral de los estudiantes.

**3. Utiliza estrategias:** Los directores pasan la mayor parte de su tiempo creando y dirigiendo estrategias, sus metas y valores personales dan forma inevitable a la estrategia de la organización.

Finch (1996) considera que el papel que desempeña el director como líder es la formulación de estrategias que hace que sea<sup>44</sup> especialmente importantes para su implantación. En primer lugar interpretan la estrategia y actúan como jueces de última instancia, en segundo lugar representan por medio de sus palabras y acciones-el grado de intensidad de compromiso es una estrategia, y el tercero es fuente de motivación y proporcionan incentivos intangibles.

El autor da a conocer que el director como líder organiza e implanta las estrategias para sus subalternos utilizando los medios y materiales suficientes para mantenerlos motivados.

## **Definición de los indicadores de la dimensión planificación estratégica**

- **Cumplimiento de los objetivos estratégicos:** Ortiz (1998) destaca que los objetivos favorables dentro del liderazgo del director hacen referencia a los logros que este obtiene en el trabajo diario.

Es quien refleja los propósitos y metas a alcanzar por toda la comunidad educativa, indica las transformaciones graduales que se deben producir en su manera de sentir, pensar y actuar. Hace que se cumplan los objetivos previamente fijados a la vez provoca el aprendizaje y el desarrollo de la personalidad a través de la solución de proyectos y tareas docentes integradoras.

El autor manifiesta que los objetivos que se cumplen dentro del desempeño laboral son favorables para la gestión institucional.

- **Cumplimiento de la misión y visión:** Estudia como los líderes a los subordinados para cumplir sus metas así como también la misión y visión de la institución educativa. Potencian al rendimiento de los empleados enfocándose en la motivación de sí mismos. Enfatiza la relación entre estilo del líder y características de los empleados. Estos lograrán misión de las metas establecidas si creen que pueden hacerlo (teoría de la expectativa)

Evans, House (2006) describe que el líder ha de usar un estilo de liderazgo que encuentre las necesidades motivacionales de los empleados y les de lo necesario para lograr sus metas. Es práctica enseña a los líderes a clarificar la meta y a despejar los obstáculos o ayudar a los empleados.

Desde su perspectiva el autor menciona la finalidad del líder directivo, que debe de cumplir los objetivos expuestos en la planificación

estratégica la cual está relacionada a la misión y visión de la institución educativa para el bienestar de la comunidad educativa.

Rojas (2010) considera que es la percepción o interpretación que los colaboradores, los clientes internos y externos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en la realidad interna de aspectos del ambiente y del trabajo en una institución.

El manejo institucional se da al interior de una institución consiste en tener una visión clara de lo que se quiere lograr. Y a su vez orientar al cumplimiento de los Principios de economía, eficiencia y eficacia.

- **Cumplimiento de proyectos:** Logro de objetivos del liderazgo del director.

Es importante ya que el líder, como eje conductor del proceso, vigile la coherencia entre el logro de objetivos específico, la meta global y los proyectos ejecutados en tiempos establecidos.

Garcia (2004) menciona que el director deberá tener confianza en su capacidad para poder efectuar los cambios necesarios para lograr objetivos tan amplios como mejorar la calidad de vida, el logro de una vida más plena, el desarrollo del ser humano en su totalidad.

La autora da a entender que un líder debe poseer capacidades que vayan acorde a su personalidad, pues esto conlleva al logro de sus objetivos como la satisfacción de la plana docente y la formación integral del alumnado en general para el bienestar de la comunidad educativa.

Así mismo la autora menciona las características de un director que quiere trabajar con la comunidad y lograr todo eso, tiene que tener características tales como: sentido de justicia social, interés y preocupación por los demás, motivación, determinación, voluntad,

entrega, compromiso, mística, inspiración, creatividad, amor por el trabajo. (García, 2004)

Muy importante es señalar que el director debe, conocer a profundidad sobre motivación, comunicación y el proceso de toma de decisiones. También tiene que conocer los principios básicos del comportamiento grupal, manejar en forma excelente el liderazgo, las relaciones humanas, el proceso de cambio. Su preparación debe contemplar la capacidad de formulación, organización ejecución, supervisión y evaluación de programas y proyectos.

El director deberá tomar conciencia de su misión transformadora, de su compromiso permanente hacia el servicio, deberá demostrar sensibilidad hacia las condiciones, experimentar, estudiar, tomar decisiones, cooperar con otros, luchar hacia un objetivo común. (García, 2004)

Según lo visualizado del liderazgo del director el entusiasmo es la fuerza inspiradora, impulsora de todo desarrollo humano verdadero.

Cabe resaltar que deberá tomar conciencia de las necesidades de otros para crecer como seres humanos y promover procesos de participación de todos los actores, para salir al encuentro de esas necesidades con soluciones prácticas, enfrentar las relaciones de poder, las estructuras oficiales y sindicales para hacer realidad el cambio.

García (2004) considera que un factor subjetivo para el logro de las relaciones escuela comunidad son las cualidades necesarias para el desempeño de esa responsabilidad que debe ostentar el director escolar. Su interés fundamental por el trabajo, poseer las capacidades y habilidades necesarias: adecuados métodos de trabajo y de

organización, métodos y técnicas de dirección y conducción de grupos, capacidad de proyección, entre otras.

El liderazgo del director cumple con sus funciones, con características como: flexibilidad, creatividad, capacidad de anticipación, de estructuración del campo de acción, de autodeterminación y confianza en sí mismo, capacidad para el manejo de las relaciones interpersonales, alto de desarrollo de habilidades comunicativas, etc.

Garcia (2004) también destaca que el director debe asumir su papel como vínculo primario entre la institución educativa y la comunidad, conduciendo a un proceso participativo hacia la comunidad, que integren docentes, administrativos, alumnos, padres y madres de familia para lograr un alto consenso que es producto de un esfuerzo consciente a través de la participación.

Para lograr un cambio eficaz y permanente, es necesario que todos los actores del proceso educativo y de la comunidad participen en el proceso de cambio. Por eso, es indispensable mantener un diálogo continuo con ellos, conocer sus necesidades, sus expectativas, compartir sus conocimientos y aprender de sus experiencias.

que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social y trabajo interesante.

2. La relación percibida entre la satisfacción de los objetivos y la productividad, si un trabajador tiene como un importante objetivo el tener el salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación por producir más.

3. La percepción de su capacidad de influir su productibilidad, si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene un buen resultado se sentirá motivado y entusiasmado.

Según (Vroom, 2008) estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en un determinado tiempo.

- a. **Transmisión de ideas:** Es muy importante en el ámbito laboral puesto que de esta manera el director como líder trasmite sus ideas, la cual conllevara al logro de objetivos y la satisfacción del trabajo personal al ver las metas realizadas.

Ante ello, Vroom (2008) manifiesta que el director como líder inicia, guía y mantiene la conducta en una dirección particular para conseguir un objetivo, contribuyendo al mismo tiempo al cumplimiento de las metas de la institución educativa y la satisfacción de la comunidad.

Para Vroom un director como líder es poseedor de grandes ideas que conllevan a logros trazados.

- b. **Desempeño eficiente:** El director como líder ejerce un cargo de mayor rango, lo cual conlleva al cumplimiento de funciones eficientes. Lo cual conlleva al logro de los objetivos.

Daft (2007) señala que la autoridad encargada de tomar las decisiones está ubicada en los altos niveles directivos, este promueve la dirección eficiente y el desarrollo a profundidad de las habilidades, y la jerarquía de autoridad proporciona un mecanismo sensible para la supervisión del trabajo que ejecuta el docente, ya que esto repercute en los estudiantes.

El autor manifiesta que los líderes exitosos cumplen sus funciones con eficiencia, siendo ellos los primeros en dar el ejemplo a seguir

a sus subalternos puesto que con el ejemplo se orienta y guía a los docentes al logro de las metas.

- a. **Cumplimiento de funciones:** El director como líder es aquel que adquiere un mayor protagonismo o papel relevante entre los componentes de un grupo y está en mejores condiciones para conducirlo a la consecución de los objetivos.

Solanas (2011) considera que la función del director como líder es encaminar, orientar y guiar al logro de objetivos y metas implantadas por la institución, la cual conlleva a la satisfacción de la plana docente, el alumnado y la comunidad. Otra de sus funciones es la gestión administrativa donde establece grandes factores que inciden en la dirección.

La autora da a conocer la importancia que tiene el cumplimiento de las funciones del director como líder, puesto que ello reincide como ejemplo a seguir para sus subalternos.

- b. **Obtención de propósitos:** Todo propósito es benéfico para la institución. Ante ello lo directivos son piezas fundamentales para la obtención de los logros.

Un propósito alcanza el objetivo deseado por la comunidad educativa y satisface el desarrollo de la institución. Hace que los integrantes se sientan motivados a seguir con su trabajo. Para Solanas El director tiene la responsabilidad de que todos participen activamente en el proceso estratégico que debe fijar los objetivos.

- c. **Consolidación absoluta:** El director pone en marcha y realiza las acciones concretas que sean necesarias para que todos los proyectos se lleven a cabo, esto conlleva al seguimiento y supervisión del desarrollo de los proyectos.

Ante ello Solanas manifiesta que el director como líder organiza y realiza el seguimiento continuo del trabajo que se está realizando, con la finalidad de que se cumplan los propósitos establecidos dentro del tiempo estipulado en la programación anual.

### **Definición de los indicadores de la dimensión gestión educativa**

- **Monitoreo del trabajo directivo:** El director es quien organiza las actividades a desarrollarse durante el año académico y por ende monitorea constantemente el trabajo.

Para, Hitt, Black y Porter (2006) “la Organización como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Es por ello que muchas veces la organización no funciona como tal, ya, que tiene que ser dotado para su funcionamiento de materia prima, herramientas, capital y personal, teniendo en cuenta siempre las metas a la que quiere llegar su Institución.

El recurso humano es la herramienta principal dentro de la organización, ya que encaminara el trabajo a realizar para poder lograr las metas y objetivos trazados dentro de una institución organización.

De acuerdo con León (2005) una organización es en el sentido más amplio: es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad. (p.68) este acuerdo puede ser formal o informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente con objetivos, estatutos, funciones y numero de directivas.

Por lo tanto para ser partícipe de una organización los integrantes deberán de asumir responsabilidades que van en el bienestar de la



organización, desarrollando actividades destinadas a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores bien definida, para cada una de ellas, así como la estructura o la manera en que se relacionan en la consecución de un objetivo o meta.

- **Supervisión del trabajo directivo:** el trabajo del director. En este sentido, tanto desde el sistema educativo como desde las teorías de la administración y de la organización escolar, una de las formas de considerar a los directivos de las escuelas es como administradores. Esta manera de entender la gestión responde al paradigma denominado por algunos autores como administrativo. Desde esta concepción, las acciones del director son consideradas como actos propios del ámbito administrativo y no del específicamente pedagógico. Un “buen” director es aquel que puede organizar eficazmente el día a día de la institución y administrar responsablemente los recursos que el estado brinda.

En este sentido, y desde esta primera perspectiva, la centralidad del trabajo del director radicaría en cumplimentar rigurosamente los procedimientos administrativos, especialmente la aplicación y el control de las normativas vigentes, y en gestionar los recursos existentes.

- **Acompañamiento del trabajo:** el director ha de estar presente en todo el trabajo que se desarrolla en la escuela. Él es quien supervisa el trabajo de toda la plana y los objetivos y metas que debe de cumplirse. El director como líder es el ente central y rector del Sistema Funcional de la Inspección del Trabajo, que se encarga de velar por el correcto funcionamiento del mismo, proponiendo y ejecutando políticas educativas y funciones sustantivas en materia de inspección del trabajo. Asimismo, propone y emite diversos instrumentos normativos, como reglamentos, directivas, lineamientos, mecanismos y

procedimientos para el ámbito nacional en materia de inspección del trabajo. (Fernández, 2010)

#### ***2.2.1.6.2. Dimensión: Clima organizacional***

Semprún y Fuen (2007) señala que el clima institucional se refiere al ambiente interno entre los miembros de una empresa o institución, y está estrechamente ligado con la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la institución, y que influye en su comportamiento.

Por lo tanto, el clima institucional depende del estilo de liderazgo utilizado por el director y estas se pueden percibir dentro de algunas características cualitativas. Como son: saludable, malsano, desafiante, desmotivador, etc.

Es importante poner de manifiesto el clima organizacional puesto que juega un papel fundamental en el quehacer del director como líder dentro de las labores a desarrollar. Para ello describo como prioridad el comportamiento del líder directivo, ya que parte de este el carácter y la actitud que presenta para que se lleve un buen clima de trabajo entre los subalternos de la comunidad educativa.

#### **Modelos de comportamientos del liderazgo del director**

El director desarrolla distintos modelos de comportamientos, donde la autora hace mención a Devis y Newstrom, en el cual presenta cuatro modelos de comportamiento organizacional. Estos modelos han prevalecido en diferentes momentos históricos y aparecen en la actualidad en diferentes organizaciones.

- **Modelo autocrático** García (2002) considera que se basa en el poder; quien controla tiene el poder para exigir: “Que haga esto o de lo contrario...” Esto significa que si un subordinado no obedece las ordenes, será “castigado”. El jefe ha recibido su autoridad por el cargo que se le ha otorgado. El cree que sabe lo que hace y sus subordinados tienen la obligación de seguir sus órdenes.

Sin embargo, en algunas escuelas, el director puede generar un ambiente laboral autocrático si considera que para alcanzar los objetivos educativos necesita obligar a los maestros a realizar sus tareas; si en vez de ejercer una supervisión del proceso educativo se dedica a vigilar el desempeño de los niños y sus maestros; si estos deben pedir su autorización para ejecutar todas sus iniciativas y si es un director quien hace de mandas que sobrepasan las posibilidades de los alumnos y sus maestros, entre otras conductas.

- **El modelo paternalista o de custodia** fomenta la dependencia de los trabajadores para su seguridad y bienestar. Como resultado del trato que reciben se sienten tranquilos, seguros, satisfechos, contentos y conformes, pero poco motivados, por lo que no producen mucho más que bajo el modelo autocrático. (García, 2002).

El director de escuela que utiliza este modelo se preocupara, a veces excesivamente y a costa de sus propios principios y creencias, en proyectar una imagen de padre comprensivo y tolerante que por lo demás puede ser totalmente falsa ante los alumnos y maestros, porque consideran que esto es la forma adecuada de alcanzar los objetivos educativos.

- **El modelo de apoyo** depende del liderazgo. Por medio de este se crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar todo lo que pueden realizar de acuerdo con los intereses de la

organización. Con este modelo se ayuda a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo, por lo que ellos se sienten más motivados, asumen sus tareas con más responsabilidad y sentido de colaboración y satisfacen sus necesidades de status y reconocimiento. (García, 2002).

El director como líder está en la obligación de crear un clima institucional apropiado entre el personal que labora en la institución educativa. Esto con la finalidad de lograr el desarrollo de las actividades en equipo, donde todos sus miembros se sientan cómodos y asuman un criterio de trabajo a conciencia.

- **El modelo cooperativo o de cogestión** depende de la habilidad del jefe para crear un ambiente donde los empleados se sientan útiles y necesarios saben que este aporta a la organización por lo que les resulta fácil aceptar y respetar su papel y lo ven como un colaborador y no como jefe. (García, 2002)

En este modelo, el administrador es un entrenador que capacita a su equipo de trabajo y los empleados responden con gran sentido de responsabilidad, producen trabajos de calidad no porque se les ordena hacerlo, sino porque se sienten en la obligación moral de brindar un trabajo de calidad.

También se da a conocer que este ambiente parece ser el más adecuado para el logro de objetivos de la escuela: niños y maestros experimentan satisfacción, sentimientos de valía personal y de autorrealización, porque saben que son parte de un equipo donde todos son importantes y se les respeta su autonomía para alcanzar las metas comunes

**a. Transmisión de conocimientos:** Los líderes de hoy imparten conocimientos y enfrentan problemas dando soluciones donde todos sus subalternos estén cómodos y permanezcan estables en

su ambiente de trabajo. Esto es favorable puesto que están motivados para trabajar con motivación.

Los líderes mantiene actualizados a su personal mediante capacitaciones constantes, la ciencia y la tecnología están ligados a los lineamientos de la educación por ello se requiere actualizar al personal y así obtener mejores resultados benéficos para la institución y toda la comunidad educativa.

**b. Cumplimiento del rol:** El líder cumple con el rol que le corresponde como ente primordial de la institución. Es quien dirige a toda la plana docente, y a él se debe el buen funcionamiento de la institución y los trabajos realizados por los docentes ya que es el líder quien los dirige y orienta para lograr las metas trazadas.

**c. Realización de objetivos:** Es el líder quien está encargado de que todos los objetivos se cumplan dentro de las fechas programadas.

### **Definición de los indicadores de la dimensión clima organizacional**

- **Clima propicio de trabajo:** El clima institucional entre los entes de la comunidad educativa juega un rol fundamental, de ello depende el desempeño de las metas trazadas y los objetivos a lograr.

El clima laboral, según Goncalves (1997) “Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, comportamiento de las personas. El "clima laboral" es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el

que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

El autor hace mención que está relacionado necesariamente con el "saber hacer" del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

- **Nivel de la organización:** Se concibe a la Organización como un lugar donde se combinan trabajo en equipo y responsabilidad. La Organización presenta las siguientes características:

Son Sistemas Sociales. Las Organizaciones deben considerarse como un sistema social, porque están formadas por individuos, desarrollados en un marco en particular, con conjuntos ligados por procesos y funciones que deberían permanecer en equilibrio y comunicación determinando distintas subsistemas. Estos elementos están relacionados entre sí, de forma tal, que el cambio o la modificación en algunas de ellas provoca alteraciones en los restantes.

- a. **Perduran en el Tiempo:** Las Organizaciones pueden proyectarse o no por un tiempo mayor que la vida de quienes fueron sus creadores.

Son Complejas: Los cambios permanentes en todos los ámbitos, hacen que la forma de actuar dentro de las organizaciones sea cada vez más sofisticada, originando nuevas formas de operar. Cada organización realizara la división del trabajo de acuerdo con las distintas áreas funcionales. (Chiavenato, 2004)

- b. **Son Dinámicas:-** Porque pueden seguir los cambios que acompañan la evolución del hombre, desde su origen hasta

nuestros días. Su estructura, por lo tanto, es relativamente estable. (Chiavenato, 2004)

- c. Son Innovadoras. Hoy en día, las organizaciones al igual que las personas, deben ser creativas, a fin de crear en forma permanente, el medio en el cual se desarrollan, condicionado por los efectos de la globalización. Esto se debe a que los recursos humanos van incorporando influencias de su entorno, se ven identificando con esa organización. Adopta su comportamiento, mejorando y optimizando de esa manera su actividad operativa. (Chiavenato, 2004)
  - d. Aplicando la división de trabajo: Las organizaciones tratan continuamente de alcanzar la eficiencia, poniéndose énfasis en la división del trabajo a fin de obtener mayores beneficios. Todas las áreas deberán trabajar armoniosa y cordialmente a fin de poder actuar sinérgicamente. De esta forma se logra obtener un efecto multiplicador en los rendimientos. (Chiavenato, 2004)
  - e. Son Personas Jurídicas: Las Organizaciones se consideran personas jurídicas o de existencia ideal. Son por lo tanto capaces de adquirir derechos y de contraer obligaciones. Están representadas por administradores que desempeñan un cargo o rol. (Chiavenato, 2004)
  - f. Persiste la Eficiencia: Todos los entes deben ser eficientes esto significa que deben obtener un máximo de rendimiento en cuanto a calidad y cantidad con un bajo costo o gasto de recursos. (Chiavenato, 2004)
- **Comunicación de la comunidad educativa:** la comunicación constituye la herramienta clave en la organización esencial para impulsar al gerente al logro de altos niveles de productividad y eficiencia dentro de las organizaciones educativas. Lo anteriormente

planteado se entiende como argumentos de gran relevancia, deben ser considerados en función del gerente como agente comunicador, por cuanto van a permitir manejar el lenguaje como un instrumento de cambios.

Ahora bien, a nivel organizacional, el desarrollo de cualquier tipo de Institución, siempre está determinado por el recurso humano que la integra, al igual por las relaciones existentes entre sí. En cada una de estas relaciones existe el intercambio de ideas y comunicación que puede ser exitosa o pueden surgir desacuerdos convirtiéndose en conflictos.

Al respecto, Chiavenato (2008), plantea que el conflicto es arte constante en la actividad humana en todos los órdenes. De esta manera, el comportamiento que tienen los individuos dentro de una organización o institución, es generado por falta de una comunicación asertiva, las aspiraciones de las personas, autoestima, valores y estímulos recibidos.

El autor recalca que la comunicación es esencial para el trabajo en equipo y los logros de la planificación.

## **2.2.2. Desempeño docente**

### **2.2.2.1. Definición conceptual del desempeño docente.**

Para lograr una educación de calidad el desempeño docente de los profesores es fundamental, ya que son ellos quienes encaminan y logran transformar las mentes de los alumnos de manera positiva. Los profesores en su trabajo diario emplean una serie de habilidades, metodologías y estrategias las cuales muchas veces son guiadas y orientadas por sus directivos.



Gonzales (2001) lo define como la capacidad que tiene un docente para formar, desarrollar y garantizar de manera didáctica el aprendizaje integrador del alumno, contribuyendo al logro de adquisición de conocimientos en el rol que desempeña, a la vez concientiza el proceso de aprendizaje autodidáctico en sus semejantes. Es el encargado de desarrollar el trabajo metodológico y sus derivaciones, las que están referidas a la organización consciente de los objetivos que se van a integrar en el proceso de formación.

Según lo citado por el autor, da a conocer que el desempeño del docente es un proceso de enseñanza, la cual articula metodologías y técnicas de estudio que el facilitador brinda para lograr un aprendizaje integrado en el alumno, donde este es el promotor de su propio aprendizaje.

Es la actividad desempeñada por el docente dentro y fuera del aula teniendo como propósito mejorar el sistema educativo y el logro de transformaciones positivas de los grandes campos donde el cambio se visualice en los estudiantes de manera favorable en su manera de pensar y de actuar.

Saavedra (2008) opina que es la administración de determinadas actividades de enseñanza donde el docente concreta ciertos comportamientos específicos o el cultivo de habilidades específicas en el proceso de enseñanza- aprendizaje, para ello recurre a distintas fuentes de información, adopta un comportamiento acorde al proceso educativo. Su función principal es la formación de habilidades y capacidades del estudiante.

Saavedra manifiesta que el docente dentro del desempeño cumple una función elemental para la formación integral del estudiante, a ello se suma también el aporte que realiza dentro del proceso educativo.

Del mismo modo Saavedra da a conocer el aporte de Fritzell y Lofquist (1997), donde se plantea cinco funciones esenciales del desempeño docente:

- a. Las relativas al desarrollo social y emocional del alumno.
- b. Las relativas a la adquisición del conocimiento.
- c. Las relativas a la utilización y renovación metodológica y de materiales educativos.
- d. De cooperación con adultos dentro y fuera del centro escolar.
- e. De desarrollo o perfeccionamiento personal.

Como se visualiza en lo citado las funciones que ejecuta el docente en su desempeño son fundamentales para el proceso educativo, ya que realiza un aporte estructurado con lineamientos acorde a lo exigido por el ministerio de educación.

#### **2.2.2.2. Modelo teórico del desempeño docente.**

Dentro de la práctica docente los profesores adoptan distintos modelos en su desenvolvimiento pedagógico, las cuales influyen en la interrelación alumno - profesor.

OECD (2010) señala que el modelo teórico en el comportamiento del docente en el aula y demás ambientes de aprendizaje, hace hincapié en la forma como el docente lleva acabo las actividades de aprendizaje, es quien trabaja con dedicación y compromiso; forma que indiscutiblemente determina los resultados, en la práctica reflexiva invita a la docentes a tomar conciencia diaria de su trabajo observando sus ventajas y dificultades para ir en un proceso de continuo mejoramiento.

Ante lo citado por el autor da a entender que los profesores siguen determinados modelos como lineamiento, las cuales se ven planteadas en su desempeño docente.

Por su parte Montenegro presenta cuatro modelos teóricos del desempeño docente, las cuales se visualizan claramente en el quehacer educativo.

1. **Modelo centrado en el perfil del docente:** Hace énfasis en una serie de características de un docente ideal. La ventaja de este tipo de modelo es que se coloca como un patrón a imitar por el docente; pero tiene la desventaja de ser eso “algo ideal” que dista mucho de lo que los docentes somos en realidad. (Montenegro, 2003)

Este tipo de modelo es ideal la cual todo docente debería de poseer sobretodo en la práctica docente, la cual brindaría un eficaz aprendizaje en los estudiante.

2. **El modelo centrado en los resultados:** Este modelo hace énfasis en el tipo de aprendizaje que obtienen los estudiantes. La ventaja de este modelo es su pragmatismo, dado que centra su interés en los resultados de la gestión de los docentes. (Montenegro, 2003)

Este modelo da a conocer la importancia el aprendizaje del alumno según las enseñanzas del docente, para saber cuánto saben y que tan bien lo saben.

3. **Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula:** Manifiesta la forma como el docente trabaja, de su dedicación y compromiso, la forma que indiscutiblemente determina los resultados. Sin embargo, puede llegar a sobre-valorarse el activismo, sin tenerse en cuenta los resultados de su labor. (Montenegro, 2003).

Hace hincapié en la forma como el docente lleva acabo lleva acabo las actividades de aprendizaje.

4. **El modelo centrado en la práctica reflexiva:** Invita al docente a tomar conciencia diaria de su trabajo observando sus ventajas y dificultades para ir en un proceso de continuo mejoramiento. (Montenegro, 2003).

Es un modelo bien intencionado porque genera disciplina en el proceso evolutivo, se apoya principalmente en la auto evaluación y compromiso del docente.

El modelo teórico del desempeño docente fundamenta el desarrollo profesional, donde la observación y la valoración de la enseñanza facilita al profesorado datos sobre los que puede reflexionar y analizar para favorecer al aprendizaje de los alumnos, otra premisa que apoya este modelo es la reflexión individual sobre la propia práctica. (Grao, 1994).

Grao toma en cuenta el aporte que el docente brinda en el desarrollo de su desempeño, donde plasma un perfil ideal.

#### **2.2.2.3. Características del desempeño docente.**

El profesor se caracteriza por ser uno de los profesionales a los que se demanda el desempeño de las tareas y funciones más diversas, junto con un perfil personal, académico y pedagógico.

Anues (2010) señala que las características del docente se visualizan en el desempeño eficaz, en su práctica de formación de profesionales. En este sentido, la eficacia de los profesores depende de la articulación de tales características en términos de conocimientos tanto

disciplinares como pedagógicas, destrezas metodológicas y técnicas, así como actitudes respecto a la enseñanza, la cultura y la educación en general.

Dentro de las características que manifiesta un docente se plantea la importancia del desenvolvimiento frente a los alumnos, la cual es primordial para mejorar el sistema educativo, cuanto más capacidades y habilidades desarrolle un profesor mejor será la enseñanza y con ello el fruto de la adquisición de conocimientos del alumno además de su aprendizaje integral.

Por último, este autor destaca que las características que los profesores plantean dentro del desempeño docente, las cuales influyen en el aprendizaje de los alumnos.

#### **2.2.2.4. Características de los modelos de formación docente**

Anuies (2000) destaca lo siguiente:

- **Modelo tradicional:** Se apoya en un currículum normativo, mediante disciplinas que mantienen separación entre la teoría y la práctica.
- **Movimiento de orientación social:** Se basa en una perspectiva constructivista del conocimiento y se orienta prioritariamente a la solución de problemas.
- **Movimiento personalista:** Considera la formación docente como un proceso de desarrollo personal. Hace especial énfasis en las dimensiones afectivas y en el fomento de la capacidad de ayuda a los alumnos.
- **Movimiento de competencias:** Subraya la adquisición de habilidades, destrezas y competencias específicas.

El autor menciona las características que a lo largo de la historia, los modelos de formación docente han estado en función del tipo de educación que ha pretendido de dar, de las finalidades a conseguir y las metas por alcanzar de los distintos grupos sociales.

Por su parte Vaillant apoya la investigación de Mcber, quien fundamenta las características que manifiestan los profesores en el quehacer educativo.

Vaillant (2010) destaca que las características del desempeño docente se encuentran vinculadas al profesionalismo y, en especial, al compromiso de hacer lo posible para que todos los estudiantes estén en condiciones de tener éxito; a la confianza en la propia capacidad para enfrentar desafíos; a la necesidad de ser consistente y justo, y mantener la palabra dada; y a la respeto por los demás.

Según lo expuesto por el autor los rasgos que presenta el docente en su desenvolvimiento académico es la capacidad que tiene para brindar la enseñanza-aprendizaje, haciendo uso de múltiples estrategias, destrezas y habilidades.

#### **2.2.2.5. Factores del desempeño docente.**

Los factores del desempeño docente cumplen un rol primordial, pues le dan estabilidad y validez de constructo en la labor de enseñanza aprendizaje. De esta manera el docente juega un papel primordial en la educación del alumno. Es el director como líder quien muchas veces hace el seguimiento a los subalternos para lograr las metas esperadas.

Viñao (2006) refiere a los factores como los procesos cognitivos o intelectuales responsables del aprendizaje, donde el docente ejerce acciones formativas necesarias para estimular el desarrollo de aprendizaje, establece una armonía entre el trabajo del estudiante y la

labor que cumple el profesor. Para ello hace uso de equipamientos; recursos profesionales; planificación y coordinación de la enseñanza.

En la información presentada se identifica claramente los factores que desarrolla el profesor en su ardua labor que ejerce como facilitador en su tarea de formar íntegramente a los entes o estudiantes a cargo como parte del deber profesional. Para lograr su objetivo hace uso de múltiples estrategias didácticas, donde el alumnado manifiesta un claro entendimiento.

Los docentes en su desempeño profesional diario desarrollan diferentes modelos para lograr el objetivo deseado. El autor Gonzales (2001) en su libro "Integración en el proceso educativo". Plasma tres factores fundamentales que se visualiza hasta la actualidad.

**Factores del desempeño:** En el rol que cumple el docente se visualiza con claridad el desempeño de la persona ante una situación de impartir conocimiento.

- **Factor situacional:** Esto se refiere a la tarea concreta a la que se va a enfrentar el sujeto
- **Factor Características persona lógicas:** Dentro de las cuales resultan relevantes las actitudes definidas como las posibilidades de desempeñar la tarea y las aptitudes vistas como las condiciones que tiene el sujeto para realizar la tarea.
- **Factor del propio conocimiento:** El rol que va desempeñar la persona que según se reconoce anteriormente puede ser asignado o asumido.
- **Factor de desempeño:** Atribuye a que se concrete el rol, es que el sujeto tenga conocimiento de las expectativas de los otros, es

decir, que interiorice lo que esperan los otros de su actuación (Gonzales, 2001)

Dentro de lo suscrito el autor hace referencia e identifica los factores situacionales, haciendo una valoración aproximada acerca del posible rol que podrían desempeñar los sujetos que participan en el desarrollo de las tareas integradoras.

Uno de los propósitos del sistema educativo es contribuir a las transformaciones positivas de estos grandes campos, especialmente las culturales, el cambio favorable en las maneras de pensar y de actuar. Entre factores y desempeño docente no existen relaciones de casualidad dado que el trabajo del docente influye sobre la mayoría de los factores cualquiera sea su estructura. El factor docente es el determinante para su propio desempeño. (Montenegro, 2003)

Así mismo Montenegro manifiesta que el docente es un factor fundamental en el proceso educativo, ya que es quien transforma los pensamientos del alumno de forma positiva.

Por su parte Anuies (2000) presenta siete factores que cumple un docente en su desempeño diario, cuya relevancia en el proceso de evaluación por el director como líder de la institución ha sido demostrado.

1. Entusiasmo – Preocupación por la tarea docente.
2. Amplitud de tratamiento de los temas presentados.
3. Organización de las tareas.
4. Fomento de la interacción con los alumnos.
5. Valoración del aprendizaje realizado por parte del alumno.
6. Adecuación de la valoración al desarrollo de la clase.
7. Trabajo – Dificultad que ha supuesto lograr los objetivos.



#### **2.2.2.6. Evaluación del desempeño docente**

La evaluación del desempeño docente es un proceso planificado dentro de la organización, la cual es conducida por el director esto con la finalidad de mejorar la enseñanza- aprendizaje del alumnado.

La evaluación de la calidad del desempeño docente considera la administración de determinadas actividades de enseñanza, las aptitudes con las cuales se concretan ciertos comportamientos específicos o el cultivo de habilidades específicas, esto depende del modelo de formación docente, de la conceptualización de práctica docente y el marco conceptual de educación en que se sustentan (Saavedra, 2008)

Si bien la evaluación de los docentes la hace el director como líder de la institución educativa, este verifica la potencialidad que desarrolla un profesor dentro de su desempeño laboral. Visualiza sobre todo las habilidades que desarrolla al momento de interactuar con los alumnos, padres de familia y la comunidad.

Saavedra siguiendo los lineamientos de caballero (1995) sugiere síes paradigmas de evaluación docente, diferenciados por las variables que implican.

- 1. Análisis de las interacciones didácticas:** Se basa en el registro cualitativo y cuantitativo del comportamiento verbal del profesor en el espacio del aula y durante el proceso enseñanza – aprendizaje (Saavedra, 2008)

Díaz (2002) destaca que la interacción didáctica es el intercambio es un intercambio recíproco y formativo, que implica en el profesor

y en los alumnos nuevos modos de acercamiento, basado en el respeto mutuo y en la búsqueda permanente de funciones y roles de realización humana.

En lo citado nos hace referencia la interacción didáctica que ejerce el docente como entre integrador entre los alumnos, donde cada uno logra interrelacionarse con empatía.

- 2. Medición del rendimiento escolar:** Se le considera evidencia, en una relación causa – efecto, del desempeño docente. (Saavedra, 2008)

Para medir el aprendizaje de conocimientos y ciertas habilidades específicas, se recurre a distintas técnicas las cuales darán un resultado del trabajo del docente ya sea en forma positiva o negativa. (EUNED, 2004)

Dentro de lo mencionado da a conocer la importancia de medir el rendimiento escolar, con ello se visualiza la labor que cumple el docente.

- 3. Opinión de los estudiantes:** Se considera que son estos la fuente más autorizada para valorar el comportamiento de los profesores. (Saavedra, 2008)

Las opiniones de los alumnos presentan respuestas descripciones o explicaciones aclaratorias en determinados aspectos, al plantear una opinión frente a una situación se convierte en un ente operativizador de la democracia. (Maroto, 1997)

El autor da a conocer que los alumnos aportan a la recolección de datos en casos necesarios, ya que estos poseen la capacidad de expresarse libremente.

- 4. Combinación de juicios:** Implica acudir a distintas fuentes para darle consistencia y confiabilidad a los se emitan: Administradores, profesores, estudiantes y expertos. (Saavedra, 2008)

La combinación de juicios es la inferencia de resultados y como la corrección de las inferencias ya suscitadas con anterioridad para verificar la veracidad de lo que se desea obtener. (Brandon, 2002)

Para el autor la combinación de juicios es básico ya que permite recoger datos de distintas fuentes y de este modo hacer comparación con datos ya recolectados, así mismo realizar un análisis de estudio del caso que es objeto de estudio.

- 5. Clasificación de comportamientos y habilidades:** Se clasifican los que se suponen necesarios para definir un perfil profesional para el desempeño docente. (Saavedra, 2008)

El comportamiento y las habilidades son capacidades o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea, involucra las relaciones interpersonales y la resolución de problemas. (Monserrat, 2008)

Para la autora el profesor (a), es la persona quien debe poseer habilidades y destrezas para que de esta manera pueda relacionarse con facilidad y fluidez con los entes de la comunidad educativa. A la vez que adopta un comportamiento adecuado siendo el ejemplo a seguir.

- 6. Auto apreciación:** Propone al propio docente como fuente primaria y única para valorar su desempeño, dado que es el quien mejor conoce su comportamiento y sus motivaciones. (Saavedra, 2008)

Bornas (1996) destaca que la autoapreciación se refiere a las reflexiones sobre los estados de conocimiento y las habilidades de uno mismo para conseguir un objetivo concreto o también, al análisis de las dificultades de cada tarea y a la valoración de las estrategias cognitivas de que se dispone para afrontarla.

El autor hace referencia a como la meta cognición ayuda a organizar los aspectos cognitivos involucrados en una resolución de problemas a la vez describe las acciones ejecutadas por el docente.

En el marco de la evaluación formativa y procesual interesa valorar a los docentes en su condición de personas y en su condición de profesionales de una práctica de enseñanza (Saavedra, 2008)

El autor afirma que es importante la evaluación, pues este actúa como referente fundamental dentro de la institución. Mediante esto se puede visualizar el desempeño docente, lo cual conlleva a realizar un análisis a profundidad, donde puedan encontrar las facilidades para alcanzar el objetivo deseado.

#### **2.2.2.7. Dimensiones del desempeño docente**

##### **2.2.2.7.1. Dimensión: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

La capacidad de preparación del docente es la característica que permite predecir la efectividad que este genera, donde hace lo posible para que los estudiantes estén en condiciones de enfrentar desafíos y solucionar problemas.

El docente tiene la capacidad y preparación de planificar e identificar necesidades del alumnado, ejecuta una serie de habilidades para que sus seguidores logren desarrollar de manera lógica los objetivos

planteados. Posee suficiente capacidad intelectual para impartir conocimientos y anticiparse a los hechos suscitados. (Vaillant, 2010)

El autor da a conocer que el docente tiene la capacidad para desarrollar una serie de habilidades y estrategias en su desempeño laboral, donde muchas veces hace uso de su creatividad para crear un ambiente de trabajo ameno.

Vaillant, (2010) menciona tres rasgos determinantes que hacen visible la capacidad del docente en el aula.

- a. Los estilos de trabajo subyacente y las normas de conducta que guían al docente, vinculados a valores, compromisos y actitudes fundamentales.
- b. Las “micro-conductas” o las habilidades específicas para enseñar que se pueden identificar y aprender.
- c. La capacidad del docente para generar un clima de aula que motive a los estudiantes a aprender y a trabajar de la mejor forma posible.

El autor hace mención a la efectividad que desarrolla un docente en su desempeño diario, las cuales están vinculadas con el aprendizaje del alumno y su profesionalismo.

El docente tiene la capacidad de conseguir aprendizajes adecuados en sus estudiantes, pero también la posibilidad de lograr más o mejores resultados con medios limitados. Así la efectividad del desempeño docente parece estar vinculada directamente con la con la tarea de enseñar, pero también con la situación de los docentes, los factores que afectan su trabajo y los resultados que logran. (Vaillant, 2010)

Dentro de lo citado el autor hace mención al docente eficaz, el cual cumple con las características exigidas por el director de la Institución educativa, a la vez aporta con el logro de los objetivos deseados por la comunidad educativa.

- **Desarrollo de habilidades:** La asimilación de habilidades está acompañada de procesos cognoscitivos. Este proceso exige la atención voluntaria y consciente, la asimilación real del sistema de acciones que la conforman, así como del conocimiento al cual está asociada. Además, su formación y desarrollo exige de los alumnos comprender el significado y el valor de estas habilidades y hábitos para el propio proceso del conocer.

Valera (1998) indica que cada actividad humana se distingue por la motivación que las induce y existe a través de las acciones. A su vez, la acción es una instrumentación ejecutora determinada por la representación anticipada del resultado a alcanzar (objetivo) y la puesta en práctica del sistema de operaciones requerido para accionar. Por su parte, las operaciones son las vías, los procedimientos, las formas mediante las cuales transcurre la acción con dependencia de las condiciones en que se debe alcanzar el objetivo.

Para este autor es fundamental el desarrollo de habilidades en el desempeño docente puesto que enfatiza la enseñanza-aprendizaje en los estudiantes, a la vez despierta el interés del alumno en conocer el contenido y los mantiene motivados y activos en la ejecución del tema.

La actividad humana y su estructura, en su determinación reguladora, presentan en unidad las dos formas funcionales de regulación: inductora y ejecutora. La instrumentación inductora abarca las motivaciones, los intereses, objetivos de las personas, etc., mientras que la ejecutora incluye cualquier tipo de manifestaciones de la persona; acciones, operaciones y condiciones, etc.

Valera (1998) señala que si se quiere que los estudiantes alcancen un nivel consciente de dominio de una acción determinada, es preciso que el docente planifique y organice el proceso teniendo en cuenta que su ejecución debe tener como uno de los resultados el desarrollo de la habilidad en los educandos. El proceso docente-educativo no debe transcurrir de manera espontánea; por el contrario, ha de seguir un plan didáctico coherente, adecuado y controlado de acuerdo con las circunstancias, con tareas específicas teniendo en cuenta las exigencias del desarrollo de las habilidades.

- **Logro de sus objetivos.** Todo maestro necesita proponerse formas específicas de Logro de objetivos: Es de suma importancia que todo docente planifique las acciones a seguir para el hacer las cosas, establecer a donde se dirige y especificar qué es lo que requiere para lograrlo.

Alpade (2008) destaca que el trabajo en si es la base de la coordinación, ya que dentro de toda institución existen tareas desempeñadas por cada uno de los sujetos que la comprende, debe de realizarse de una manera ordenada y en conjunto de esfuerzos que, aunque muy distintos entre sí deben ir enfocados hacia un solo objetivo común.

El autor hace referencia que todo docente dentro de su desempeño docente tiene por objetivo el logro de los objetivos puesto que ello mide su trabajo y la calidad de enseñanza que brinda a sus estudiantes.

- **Imparte conocimientos:** Dentro de los lineamientos pedagógicos el docente es el ente principal para la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, ya que es quien imparte los conocimientos a los alumnos. Por ello el educador debe de brindar información

- actualizada. Ello conlleva a mantenerse capacitado constantemente en el campo educativo.

Para Ary (2010) el desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediateismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases.

Las funciones técnico-administrativas se refieren al micro-administración que se efectúa antes del desarrollo de las actividades pedagógicas en el salón de clases. En este sentido, el docente debe:

1. Planificar, ella supone actividades como el diagnóstico de la situación de los educandos, la ambientación del aula, el perfil del egresado del grado, la inscripción inicial con todos sus datos completos, el control de estadísticas, dotación de recursos.
2. Evaluación; la dirección y la supervisión evalúan al docente, la evaluación del alumno y la eficacia de los componentes del diseño curricular.

Las funciones técnico-docentes se refieren al rol principal que el docente debe desempeñar como es el de la enseñanza. Debe actuar como un facilitador del aprendizaje, como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de la creatividad, buena adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.

El autor manifiesta que todo educador debe tener en claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser es la persona del



alumno, por lo tanto, no hay que olvidar que la escuela es un tipo especial de organización en la cual se da una interacción permanente de personas: alumnos, profesores y asociación civil.

### **Definición de los indicadores de la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

- **Enseñanza planificada:** es el docente quien prevé y planifica antes de impartir conocimiento.

Para Sacristán, en el currículum moldeado por los profesores, el docente es un agente activo muy decisivo en la concreción de los contenidos y significados de la currícula, moldeando —a partir de su cultura profesional— cualquier propuesta que a él se le haga. El papel del docente es el de traductor, en el sentido de darle significado a las propuestas curriculares.

El autor menciona que si pensamos en planificación, pueden venir a nuestra mente una serie de términos relacionados: proyectos, programas, planes, contenidos, cronogramas, actividades y evaluaciones. Debemos tomar decisiones sobre estas cuestiones para organizar la propuesta a partir de los fundamentos, los objetivos, la metodología, los materiales y la evaluación. Podemos agregarles a estas decisiones el incluir o no las TIC.

- **Utilidad de los recursos:** Todo docente a la hora de enfrentarse a la impartición de una clase debe seleccionar los recursos y materiales didácticos que tiene pensado utilizar. Muchos piensan que no tiene importancia el material o recursos que escojamos pues lo importante es dar la clase pero se equivocan, es fundamental elegir adecuadamente los recursos y materiales didácticos porque constituyen herramientas fundamentales para el desarrollo y enriquecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

Morales (2010) manifiesta que hoy en día existen materiales didácticos excelentes que pueden ayudar a un docente a impartir su clase, mejorarla o que les pueden servir de apoyo en su labor. Estos materiales didácticos pueden ser seleccionados de una gran cantidad de ellos, de los realizados por editoriales o aquellos que uno mismo con la experiencia llega a confeccionar.

Para la autora los recursos didácticos, su concepto y uso, han evolucionado a lo largo de la historia sobre todo como consecuencia de la aparición de las nuevas tecnologías. Creo que desde hace muchos años, la pizarra ha sido uno de los recursos didácticos más utilizados por los docentes y creo que así lo seguirá siendo, ya que pienso constituye un excelente recurso didáctico y siempre habrá alguien dispuesto a utilizarla. Pero no creamos que ella no haya sufrido evolución alguna, ya que en muchos centros ya no se utilizan aquel sobre las que pintas o escribes con tizas sino aquellas pizarras en las que se utilizan rotuladores. Junto a la misma, han aparecido multitud de recursos didácticos, que van desde las nuevas tecnologías, a la prensa y los recursos audiovisuales.

Hoy en día el docente tiene muchos recursos a su alcance para lograr una formación de calidad de sus alumnos. Cuenta con: Recursos personales, formados por todos aquellos profesionales, ya sean compañeros o personas que desempeñan fuera del centro su labor, como agentes sociales o los profesionales de distintos sectores, que pueden ayudarnos en muchos aspectos a que los alumnos aprendan multitud de conocimientos.

También contamos con recursos materiales que podemos dividir en recursos impresos, audiovisuales o informáticos. Entre los primeros podemos destacar los libros de texto que los alumnos pueden utilizar si así lo cree conveniente el profesor. Los libros de

consulta que normalmente son facilitados por los docentes o que se encuentran en los centros para su consulta por el alumnado.

- **Contenidos disciplinares:** Tenderá a reforzar los saberes que hacen a los diversos campos del currículum, y las estrategias didácticas necesarias para transmitirlos en las aulas. ¿Qué entendemos por reforzar? En primer lugar, valorizar los conocimientos clásicos en los que los docentes fueron formados - o hubieran debido ser formados- y desde ellos avanzar sobre las renovadas agendas temáticas de las disciplinas.

Entendemos que el escenario actual en que se despliega la enseñanza también plantea la necesidad de revisar muchas de nuestras percepciones y orientaciones de “buena práctica” en la enseñanza de áreas y disciplinas. (Gestión Curricular y formación Docente, 2014)

En este punto es interesante advertir que los contenidos que los docentes trabajan en las escuelas no son los contenidos disciplinares de las ciencias, ni estas la única fuente de referencia de los saberes escolares. En este sentido el eje intenta superar la concepción que entiende que la actualización en los contenidos de la disciplinas producen de por sí un mejoramiento de las prácticas de enseñanza y de aprendizaje.

La propuesta es recuperar un espacio de autonomía de la pedagogía que permita discernir lo importante de lo que velozmente pasará de moda y ordenar el debate en torno a preguntarnos qué contenidos y que prácticas de enseñanza nos sirven para hacer más democrática e igualitaria la escuela y la sociedad, cuales nos ayudan a que nuestros alumnos aprendan más y mejor.

#### **2.2.2.7.2. Dimensión: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Para que la enseñanza-aprendizaje sea didáctica, es el docente quien debe ejecutar una serie de metodologías que mantengan activos el interés de los estudiantes. De esta manera esclarecer las dudas del alumnado en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Gimeno (1992) refiere que esta es la perspectiva de búsqueda de conceptos y principios de las diferentes teorías para facilitar la comprensión de los fenómenos de aprendizaje en la escuela y para apoyar conjuntamente los conceptos y principios de otras disciplinas, integrados y filtrados por la reflexión didáctica sobre la práctica, diseño, desarrollo y la evaluación de la intervención educativa.

Gimeno manifiesta que los aprendizajes son un proceso de enseñanza y que estos se vuelven más complejos e interactivos entre los docentes y alumnos cuya actividad debe ser didáctica.

Una vez que el formador ha conseguido saber los distintos contenidos que va a presentar a los alumnos y los ha secuenciado y ordenado en el tiempo y el espacio, ya tiene claro qué tipo de método didáctico será el más apropiado para poder desarrollar en la acción formativa. (Calvo, 2005).

El autor da a conocer que es el docente quien tiene la capacidad de emplear métodos y recursos didácticos en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. Los recursos didácticos que emplee el docente en la ejecución de la clase facilita el aprendizaje del alumnado.

Un recurso didáctico es todo medio instrumental que ayuda o facilita la enseñanza o aprendizaje y posibilita la consecución de los objetivos de aprendizaje que se pretenden. (Calvo, 2005).

Dentro de lo citado el autor manifiesta que es elemental que el docente recurra a materiales e instrumentos que se presten para el desarrollo de los temas y de esta manera esclarecer las dudas del alumnado y así cumplir con las exigencias de la currícula.

**a. Desarrollo de estrategias:** El docente como ente transmisor del aprendizaje es quien brinda el conocimiento al alumnado. Para ello aplica una serie de estrategias que facilita la adquisición de conocimientos.

(Zabalza, 2002) Manifiesta que “enseñar es gestionar el proceso completo de enseñanza - aprendizaje que se desarrolla en un contexto determinado sobre unos contenidos concretos y con un grupo de alumnos con características particulares”. De lo expuesto se deduce que la enseñanza es una actividad interactiva en relación con los estudiantes.

Para el autor cuyas características y disposiciones son muy variadas. Por lo señalado, que el docente debe saber:

- Identificar lo que el alumno ya sabe, así como lo que necesitaría saber.
- Establecer una buena comunicación con sus alumnos en forma individual y como grupo, lo cual supone explicar las cosas con claridad de forma que se le entienda, así como mantener un trato cordial.
- Manejarse en el marco de condiciones y características que presenta el grupo de alumnos con el que le toque trabajar.
- Ser capaz de estimularlos a aprender, pensar y trabajar en grupo.

- Transmitirles la pasión por el conocimiento, por el rigor científico, por mantenerse siempre al día, etc.

La función de enseñanza del docente se concreta en el conjunto de decisiones y estrategias que toma para dar sentido a su labor y propiciar el aprendizaje de los estudiantes, mediante el uso de estrategias didácticas que guíen el conjunto de tareas pertinentes y que le permiten intercambiar, compartir, confrontar ideas y, mediante estas actividades trascender los conocimientos adquiridos por los estudiantes.

**b. Utiliza materiales:** El docente tiene la necesidad de utilizar los medios y materiales necesarios para hacer su clase más amena y didáctica, ya que ello contribuye al logro de los aprendizajes de los estudiantes y por ende al logro de objetivos planteados por el docente.

Mayor (2003) dice que se entiende por método el conjunto cohesionado de técnicas y acciones, lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje del alumno hacia unos determinados objetivos. Supone, pues una acción dirigida y abierta destinada a plantear una situación de aprendizaje que conduzca al alumno a vivenciar su proceso de aprendizaje.

Además señala que es un camino por el que circula el estudiante para alcanzar el conocimiento y el dominio de los contenidos realizando actividades de aprendizaje. Todo método emplea diversas técnicas como recursos didácticos que permiten guiar el proceso de aprendizaje del alumno.

Gimeno Sacristán (Cit. por CISE-PUCP; 1997:12), al respecto, dice que se entiende por tales cualquier instrumento u objeto que pueda servir como recurso para que, mediante su manipulación, observación o lectura se ofrezcan oportunidades de aprender algo, o bien con su uso,

se intervenga en el desarrollo de alguna función de la enseñanza. En la definición se aprecia el carácter instrumental y concreto del material educativo que hace de él un recurso valioso para la tarea docente.

El docente planifica el empleo de materiales al diseñar la estrategia didáctica a emplear en su curso. Constituyen un elemento esencial para la tarea docente, ya que contribuyen a generar en los alumnos expectativas sobre lo que van a aprender, los motiva a aprender, pues facilita la adquisición de nuevos conocimientos, destrezas y actitudes

**c. Ambiente adecuado:** El ambiente es el escenario para el aprendizaje, donde el docente establece normas para la realización del trabajo.

(OECD, 2010) Los componentes se refieren a la forma en la que el docente establece un ambiente cómodo y respetuoso en el aula capaz de alentar una cultura para aprender y crear un lugar seguro para que los alumnos tomen riesgos. Esto debe producir en el estudiante un comportamiento cooperativo y no problemático, ya que son ellos quienes forman parte de los componentes de la educación.

Para el autor, los docentes experimentados son capaces de crear una atmósfera positiva que promueva el aprendizaje y las habilidades que se muestran en la interacción dentro del aula o cualquier otro ambiente de trabajo.

### **Definición de los indicadores de la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

- **Clima propicio para el aprendizaje:** El clima escolar es la percepción que se tiene acerca de la convivencia, y se ha visto que repercute sobre la posibilidad de aprender, de relacionarse y de trabajar bien. Es trabajo del docente promover un buen clima

escolar ya que ayuda en la conformación de un ambiente propicio para enseñar y para aprender.

Al respecto MINEDU, 2008. Menciona que un buen clima para el aprendizaje conlleva al logro de los siguientes aspectos:

- El desempeño académico y la calidad del aprendizaje.
- La motivación y autoestima de estudiantes y docentes.
- La valoración y confianza en sí mismos de estudiantes y docentes.
- El compromiso con la escuela/liceo, disminuyendo el ausentismo escolar y laboral.
- El desarrollo personal y social de estudiantes y docentes.
- La formación ciudadana de los estudiantes, promoviendo las buenas relaciones, el compromiso, la participación y el respeto por los demás.
- La prevención de conductas de riesgo, actuando como un factor protector, disminuyendo conductas como la agresión y violencia escolar, entre otras.

Como visualizan un clima favorable lleva a lograr los objetivos deseados.

- **Proceso de enseñanza:** Enseñanza y aprendizaje forman parte de un único proceso que tiene como fin la formación del estudiante.

Hernández (1989) hace referencia etimológica del término enseñar puede servir de apoyo inicial: enseñar es señalar algo a alguien. No es enseñar cualquier cosa; es mostrar lo que se desconoce.

Para el autor esto implica que hay un sujeto que conoce (el que puede enseñar), y otro que desconoce (el que puede aprender). El que puede enseñar, quiere enseñar y sabe enseñar (el



profesor); El que puede aprender quiere y sabe aprender (el alumno). Ha de existir pues una disposición por parte de alumno y profesor.

Aparte de estos agentes, están los contenidos, esto es, lo que se quiere enseñar o aprender (elementos curriculares) y los procedimientos o instrumentos para enseñarlos o aprenderlos (medios).

Cuando se enseña algo es para conseguir alguna meta (objetivos). Por otro lado, el acto de enseñar y aprender acontece en un marco determinado por ciertas condiciones físicas, sociales y culturales (contexto).

- **Orienta a la solución de problemas:** el docente como facilitador, orientador, etc. Conduce a sus estudiantes a la solución de problemas.

Los orientadores podrán articular estrategias de trabajo colaborativas destinadas principalmente a maximizar las posibilidades de formación y desarrollo continuo del profesorado. Para ello, los orientadores deberían partir de y remitirse constantemente a las preocupaciones y necesidades de los docentes, procurando que dichas demandas puntuales se vinculen con el contexto general del centro (Angulo, 1995).

Es evidente que el orientador, como agente interno de cambio, deberá estar fuertemente implicado con este colectivo, para que pueda acompañar los procesos de mejora en relación directa con las aulas.

### **2.2.2.7.3. Dimensión: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

La participación en la gestión articulada del docente es uno de los roles importantes de la perspectiva constructivista es la función que cumple y desempeña el maestro dentro y fuera del aula, donde el cómo ente ejecutador de los aprendizajes aporta a la educación de hoy haciendo que los alumnos alcancen un aprendizaje integrado en su formación escolar.

Brigido (2006) señala que el docente dentro de su labor pedagógica emplea una serie de métodos y técnicas acordes a la enseñanza-aprendizaje donde cumple tres funciones esenciales y específicas que están vinculadas entre sí: Educar, enseñar e instruir; las cuales están relacionadas y cumple las exigencias del sistema educativo.

La autora plantea tres funciones que desarrolla el docente dentro de su desempeño laboral las cuales se ejecutan en el proceso de enseñanza y que estas a su vez hace que el aprendizaje de los alumnos sea integrado.

Por su parte Rueda pone en manifiesto lo publicado por la National Science Teacher Associations (NSTA) (1998), donde se establece el rol que desempeña el docente en su quehacer educacional.

- Define acciones y estrategias de enseñanza.
- Organiza las experiencias dentro de la clase.
- Toma en cuenta y trata de satisfacer las necesidades de aprendizajes de los estudiantes.
- Evalúa y considera las nociones previas de los alumnos.
- Transforma las ideas precedentes en piezas de conocimientos comprensibles. (Para promover sobre su base el cambio conceptual)
- Conciliar sus conocimientos sobre el contenido (representaciones) con la habilidad y experiencia de los alumnos.

- Identifica problemas relacionados con el currículum y la instrucción, y formula una amplia gama de soluciones que establezcan conexiones entre los estudiantes, el contenido y el contexto.
- Exhibe un entusiasmo profundo y un sentido de responsabilidad firme respecto a la enseñanza. (Rueda, 2004)

Rueda cita estos aspectos dando a conocer las habilidades y estrategias que emplea un docente en el desarrollo de los contenidos, las cuales hacen que se cumpla el aprendizaje significativo.

**a. Desarrollo de técnicas:** Las técnicas que emplea el docente es diverso, de esta manera llega al estudiante, donde pueden utilizar:

**1. Técnica expositiva:** Esta técnica, generalmente. Se caracteriza por el uso predominante de la exposición del tema de clase a cargo del profesor, quien presenta, analiza y explica en forma oral los contenidos propios del tema, materia de estudio.

Ferreiro (2004) destaca como apoyo suele emplearse algunos medios y materiales, como es el uso de la pizarra para destacar aspectos centrales del tema, guías de estudio, textos de apoyo, diapositivas en power point para esquematizar el tema expuesto, etc. El estudiante escucha y toma nota de las palabras, ideas que considera importantes durante la exposición.

El autor manifiesta que debe ser adoptado como técnica, pero de manera activa, que estimule las preguntas de los alumnos, su participación en los trabajos de la clase, de suerte que no se reduzcan a un interminable monólogo que no favorece el aprendizaje.

**2. Técnica del interrogatorio:** Suele utilizarse como un recurso complementario dentro de una clase expositiva. Consiste en que el docente formula preguntas concretas y claras a los estudiantes referidos al tema de estudio, en el momento que considere oportuno.

Nerici (1991) manifiesta que el interrogatorio puede ser empleado con diferentes propósitos, ya sea para:

- Motivar al inicio de la clase (motivación)
- Recoger las dificultades y el nivel de conocimiento del tema en los alumnos (sondeo)
- Verificar la comprensión de los conocimientos que se han expuesto previamente (verificación).

Generalmente, son preguntas que pueden ser de memoria porque exigen un recuerdo literal, de comprensión porque exigen al estudiante, la realización de una breve exposición de ideas fundamentales acerca del tema expuesto, utilizando sus propias palabras o también estableciendo semejanzas y diferencias, así como preguntas de aplicación en las que se plantean situaciones problemáticas simples que el estudiante debe resolver, según los conocimientos adquiridos.

El interrogatorio oportuno atrae la atención de los estudiantes y estimula su raciocinio, así como su participación para expresar oralmente sus ideas con claridad y también para formular sus propias preguntas. Les permite relacionar conceptos, comparar ideas, apreciar críticamente las respuestas dadas por sus compañeros y seguir el desarrollo del tema de la clase.

**3. Técnica del diálogo:** Es también una forma de interrogatorio, pero se diferencia en que se emplean preguntas divergentes, ya que la finalidad del diálogo es propiciar entre los estudiantes el análisis, la reflexión y la elaboración de sus propias ideas.

Constituye también un recurso para las clases expositivas. Se busca el intercambio de ideas y el desarrollo de una actitud reflexiva y crítica dentro del proceso de trabajo, en clase. Se promueve también la claridad y coherencia en la expresión verbal. En última instancia,

Nerici (1991) dice que el diálogo es un proceso de reflexión dirigida, dentro del cual las preguntas del profesor van orientando el razonamiento del estudiante para que emita su opinión. Su mayor virtud consiste en hacer que el estudiante participe y sienta que es capaz de pensar.

El autor menciona que es muy valiosa para fomentar en lo actitudinal, además de la participación, la capacidad de escucha y disposición para aceptar la opinión de sus compañeros. Esta técnica se puede emplear con toda la clase cuando no es muy numerosa.

**4. Técnica exegética:** Conocida también como análisis de textos. Consiste en la lectura comentada de textos relacionados con el tema de estudio.

Nerici (1991) señala que mediante esta técnica, el docente orienta a los estudiantes para que, de manera individual, realicen la lectura atenta y minuciosa de un material que sirve de apoyo a la clase magistral, luego hacen el análisis, la síntesis e interpretación y siempre con la conducción del docente proceden a exponer sus ideas al respecto, quien propicia el intercambio de ideas en clase, concluyendo con la retroinformación, al respecto.

Los pasos a seguir en su aplicación pueden ser los siguientes: - El docente destaca la importancia de la obra, del autor y del texto seleccionado.

- Los estudiantes después de una lectura detenida del texto, analizan e interpretan el sentido del mismo.
- El docente conduce la puesta en común del análisis realizado por los estudiantes, aclara y completa la interpretación estableciendo la relación del texto con el tema de la clase.

Esta técnica ejercita en el estudiante la capacidad de análisis y síntesis, así como de reflexión y crítica, desarrollando un pensamiento

propio y contribuyendo a mejorar su expresión oral y escrita. Es propicia para desarrollar y afianzar su disposición para escuchar la opinión de los demás.

**b. Ejecución de los programas:** requiere de la capacidad del profesor para hacer que el alumno logre los objetivos trazados.

En toda institución educativa existen programas a ejecutar por los docentes y el alumnado. Ello lleva al logro esperado de los objetivos y metas planteadas.

Los programas a ejecutar deben de cumplirse dentro de las fechas programadas ya que ello corrobora el trabajo del profesor y la interacción del alumno.

**c. Coordinación continúa:** En toda institución la comisión de coordinación pedagógica establece directrices generales para la elaboración y revisión de los proyectos curriculares y de las programaciones didácticas.

Zabalza (2003) indica que la coordinación facilita el desempeño de las tareas, la mejora de la efectividad de las tareas de los individuos y sirve, en ocasiones para que podamos conseguir nuestras propias expectativas. Coordinar implica acomodar las propias actuaciones a una dinámica común. La coordinación habrá de alcanzarse (y en ello radicara la capacidad de liderazgo y gestión de los coordinadores) sin perder de vista las necesidades, expectativas de los individuos.

El autor da a entender que la coordinación resulta fundamental para la institución. No tiene sentido hablar de proyectos formativos, de funciones institucionales, de objetivos de planes estratégicos y líneas prioritarias sino existen mecanismos de coordinación que los hagan posibles.

### **Objetivos de la coordinación:**

1. Comprender las relaciones verticales y horizontales que se establecen en el funcionamiento de un centro educativo.
2. Asesoramiento del director.
3. Elaboración de la programación general.
4. Fortalecer la participación de la comunidad educativa.
5. Dirigir las actividades de la institución.
6. Trabajar en equipo para el logro de los objetivos.

El autor resalta puntos primordiales de la coordinación la cual encamina al logro de las metas trazadas.

### **Metodología del docente:**

La metodología forma parte de los componentes de un docente, ya que este suele planificar de antemano el desarrollo de los contenidos y en su ejecución emplea diversas estrategias y técnicas que faciliten el aprendizaje de los alumnos.

La metodología que aplica un docente va desde la organización de los espacios hasta la formación de grupos o el desarrollo de seminarios prácticos. La metodología y las técnicas son herramientas indispensables para el desarrollo del proceso educativo estas están planteadas dentro del plan de estudio por los docentes. (Heunemann, 2003)

Ante lo citado el autor plantea que el docente dentro de la metodología que aplica hace uso de una serie de herramientas para los aprendizajes de los estudiantes con la finalidad de lograr los objetivos que se ha planteado.

Por su parte Beltrán cita a Joyce y Weil (1985) donde estos hacen referencia a los métodos de enseñanza que los profesores son capaces de desarrollar en el proceso de formación de los educandos.

1. **Actividades instruccionales:** Situaciones de enseñanza-aprendizaje o suceso instruccionales preparadas para incitar a los alumnos a elaborar numerosas y profundas relaciones entre los nuevos conocimientos y lo que los alumnos ya saben.
2. **Sintaxis:** Secuenciación o fases que siguen las actividades instruccionales para adecuarse mejor al ritmo de construcción de representaciones mentales de los nuevos conocimientos.
3. **Objetivos explícitos e implícitos:** Para el logro conceptual, procedimental y actitudinal. De esta manera se logra la autorregulación personal (afectividad, imaginación, creatividad, etc.).
4. **Sistema de interacción social:** Las interacciones sociales son previsibles o previstas (roles y normas entre el profesor y el alumno)
5. **Semántica:** Orientan y guían al profesor en el diseño de actividades y secuencias.
6. **Sistemas de apoyo y/o material:** Hacer uso de recursos y materiales que facilite el desarrollo de los temas. (Beltrán, 1995)

Beltrán da a conocer metodologías que todo maestro debe de desarrollar en su desempeño diario, las cuales son guiadas por el director de la institución educativa.

- a. **Organización:** El trabajo del docente se apoya en una organización de contenidos que puede recaer exclusivamente en la responsabilidad del docente o de todos los elementos que interactúan en el proceso.

(Díaz, 1996) Al docente le corresponde un papel muy importante en traducir a práctica concreta cualquier directriz o selección de



contenidos. La organización del contenido conlleva a finalidades en función de los resultados esperados del aprendizaje, sin contenido no hay enseñanza; cualquier proyecto educativo repercute en el mundo de los significados en los sujetos que se educan.

Para el autor la organización de los contenidos precisa su definición, se entienden como el conjunto de normas culturales y de saberes seleccionados para formar parte de las distintas áreas curriculares en función de los objetivos generales del área.

- b. Instrumentos adecuados:** constituyen pruebas sobre las percepciones y la valoración de los resultados y del desempeño laboral del docente o directivo docente por parte de diferentes miembros de la comunidad educativa (incluida su propia evaluación).

(Velez, 2008) La evaluación anual del desempeño laboral demanda la recolección permanente de evidencias, que sustenten las puntuaciones asignadas a las competencias y contribuciones individuales de los evaluados. Para tal fin, es necesario utilizar distintos instrumentos que permitan obtener información sobre diversos aspectos del desempeño laboral de docentes y directivos docentes, así como mediciones objetivas del desempeño y los resultados alcanzados por los evaluados.

Los instrumentos que se pueden utilizar para la recolección de evidencias testimoniales se encuentran: encuestas a estudiantes y padres de familia, formatos de entrevista, cuestionarios, diarios de campo, pautas de observación en clase o formatos de autoevaluación.

- c. Cumplimiento de los objetivos:** El docente como ente facilitador del aprendizaje cumple con los objetivos establecidos en su programación anual y/o proyectos, contribuyendo de esta manera al desarrollo integral de los estudiantes.

(Montenegro, 2003) Los objetivos generales del docente están orientados a estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de los docentes, contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de los establecimientos y, favorecer la formación integral de los educandos.

Para el autor los objetivos se relacionan con el ejercicio del docente, las políticas de formación docente y la validez y confiabilidad de la evaluación del desempeño docente.

### **Definición de los indicadores de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

- **Participación activa del docente:** En la etapa de enseñanza el orientador debe preocuparse por maximizar las oportunidades de aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes, ya que este profesional, debido a su formación y experiencia, se configura como uno de los más capacitados del centro para reconocer y trabajar con dificultades de carácter cognitivo, social y/o emocional, que pudieran afectar al proceso de aprendizaje de los alumnos. Esto, sin duda, sitúa su labor como clave a la hora de repensar y diseñar estrategias de trabajo más eficaces, ya sea trabajando junto con los docentes o en colaboración con los propios alumnos, de modo que facilite las pautas de actuación oportunas.

No podemos olvidar que la participación de los estudiantes en cualquier intervención o cambio docente resulta imprescindible para aumentar su garantía de éxito (Rudduck, 1994).

Es por ello que la labor del orientador resulta clave para que los alumnos estén siempre informados y alentados a participar en estos (Angulo, 1995). Asimismo, este profesional debe: Ser parte diseño de cualquier proceso de cambio escolar.

inherente del proceso de crecimiento del alumnado a través de una aproximación que combine elementos de carácter sentimental, cognitivo y de comportamiento.

Este autor manifiesta que existen múltiples maneras de entender el trabajo del orientador con los estudiantes desde la literatura relativa al cambio y la mejora escolar. El desafío radica, pues, en procurar alcanzar una comprensión más amplia de la situación del alumnado para obtener un detallado diagnóstico del centro que permita atender aspectos fundamentales a considerar durante el

- **Construcción del aprendizaje:** Es el docente quien planifica un adecuado proceso de enseñanza que conduzca hacia el ideal del aprendizaje significativo.

Carretero (2009) señala que el aprendizaje debe ser una actividad significativa para la persona que aprende y dicha significatividad está directamente relacionada con la existencia de relaciones entre el conocimiento nuevo y el que ya posee el alumno.

Para el autor el aprendizaje significativo es uno de los temas que me ha llamado a mayores y profundas reflexiones. Cómo tomar los recursos de una buena clase y comprender cómo aprenden los alumnos, para lograr una planificación que nos permita establecer una relación sustantiva entre la nueva información del contenido específico de la materia, con las ideas

- **Docente como formador de valores:** En la actualidad se necesita profesionales éticos, formados en principios y valores humanos, que estén fuertemente comprometidos con el desarrollo de su patria y con su propia integridad humana.

(Hernández. 2008) “Cuando el maestro llega, el alumno crece. Las palabras del docente se las lleva el viento; las obras del

maestro quedan. Por eso se aprende más con él en una hora que con los demás en un año”.

En este sentido el autor menciona que es necesario destacar que un docente formador de valores es aquel que enseña no sólo con la capacidad intelectual que ha obtenido sino además con la Sabiduría que la experiencia le ha permitido recibir, y basándose en esas experiencias es donde el fruto comienza a germinar en cada uno de sus estudiantes permitiéndoles disfrutar de esos valores al transcurrir del tiempo.

### 2.3. Glosario de términos básicos

- ✓ **Aprendizaje:** El aprendizaje es integral producto de la conjunción de los tres tipos de contenidos: Conceptuales, procedimentales y actitudinales. Aprendizaje que servirá para su vida practica para su momento actual y para su futuro.
- ✓ **Desempeño:** Es la capacidad que tiene un docente para formar, desarrollar y garantizar de manera didáctica el aprendizaje integrador del alumno, contribuyendo al logro de adquisición de conocimientos en el rol que desempeña, a la vez concientiza el proceso de aprendizaje autodidáctico en sus semejantes.
- ✓ **Director:** El director es aquel que manda, suponiendo una relación de mando-obediencia; es quien ordena, guía y dispone un emprendimiento.
- ✓ **Docente:** El docente o profesor es la persona que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte.
- ✓ **Educación:** Es el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La

educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.

- ✓ **Enseñanza:** Es una actividad práctica que se propone gobernar los intercambios educativos para orientar, en un sentido determinado, los influjos que se ejercen sobre las nuevas generaciones.
- ✓ **Liderazgo:** Liderazgo es la singular capacidad que tiene una persona, sea hombre o mujer, joven o adulta, de conmover, inspirar, concientizar y movilizar a las masas populares para actuar en conjunto en la búsqueda y logro de un objetivo común que permita al final alcanzar, sin ningún tipo de discriminación, el bienestar de todos los seguidores de un líder.
- ✓ **Metodología:** La metodología y las técnicas son herramientas indispensables para el desarrollo del proceso educativo estas están planteadas dentro del plan de estudio por los docentes.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Operacionalización de las variables**

Las variables son operacionalizados de la siguiente manera:

##### **3.1.1. Variable independiente:** *Liderazgo del director*

###### **a. Definición conceptual.**

Albarrán (1996) señala que el liderazgo es la singular capacidad que tiene una persona, sea hombre o mujer, joven o adulta, de conmover, inspirar, concientizar y movilizar a las masas populares para actuar en conjunto en la búsqueda y logro de un objetivo común que permita al final alcanzar, sin ningún tipo de discriminación, el bienestar de todos los seguidores de un líder.

**b. Dimensiones:** Se considera los siguientes:

- Planificación estratégica
- Gestión educativa
- Clima organizacional

Tabla nº 01: Operacionalización de la variable (x): El liderazgo del director

VARIABLE (X)	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE	INSTRUMENTO
<b>EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>	(Albarrán, 1996) El Liderazgo es la singular capacidad que tiene una persona, sea hombre o mujer, joven o adulta, de conmover, inspirar, concientizar y movilizar a las masas populares para actuar en conjunto en la búsqueda y logro de un objetivo común que permita al final alcanzar, sin ningún tipo de discriminación, el bienestar de todos los seguidores de un líder.	(Daft, 2007) El liderazgo implica influencia, ocurre entre personas, estas tienen la intención de realizar cambios importantes y esto refleja los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores.  Consiste en : Planificación estratégica, gestión educativa, clima organizacional	Planificación estratégica	Grado de Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Generales	1,2,3,	Siempre 5 Casi siempre 4 A veces 3 Casi nunca 2 Nunca 1	Cuestionario
				Grado de Cumplimiento de la Misión y visión	4,5,6		
				Grado de Efectividad de las Proyectos y actividades	7,8,9		
			Gestión educativa	Monitoreo constante de las actividades a desarrollar	10,11,12		
				Supervisión del trabajo de los entes de la comunidad educativa	13,14,15		
				Acompañamiento en el proceso de desarrollo	16,17,18		
			Clima organizacional	Grado en que Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales	19,20,21		
				Nivel de la rigidez de las leyes de la organización	22,23,24		
				Nivel de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa	25,26,27		



### **3.1.2. Variable (Y): *Desempeño docente***

#### **a. Definición conceptual.**

Gonzales (2001) señala que es la capacidad que tiene un docente para formar, desarrollar y garantizar de manera didáctica el aprendizaje integrador del alumno, contribuyendo al logro de adquisición de conocimientos en el rol que desempeña, a la vez concientiza el proceso de aprendizaje autodidáctico en sus semejantes. Es el encargado de desarrollar el trabajo metodológico y sus derivaciones, las que están referidas a la organización consciente de los objetivos que se van a integrar en el proceso de formación

#### **b. Dimensiones**

- Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
- Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
- Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Tabla nº 02: Operacionalización de la variable (Y): Desempeño docente

VARIABLE (Y)	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE	INSTRUMENTO
<b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>	(Gonzales, 2001) Es la capacidad que tiene un docente para formar, desarrollar y garantizar de manera didáctica el aprendizaje integrador del alumno, contribuyendo al logro de adquisición de conocimientos en el rol que desempeña, a la vez concientiza el proceso de aprendizaje autodidáctico en sus semejantes. Es el encargado de desarrollar el trabajo metodológico y sus derivaciones, las que están referidas a la organización consciente de los objetivos que se van a integrar en el proceso de formación.	(Saavedra, 2008) Es la administración de determinadas actividades de enseñanza donde el docente concreta ciertos comportamientos específicos como: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Planifica la enseñanza garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes	1,2,3,	Siempre 5 Casi siempre 4 A veces 3 Casi nunca 2 Nunca 1	Ficha de monitoreo
				Utiliza de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión	4,5,6		
				Los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos tiene el propósito de promover capacidades	7,8,9		
			Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Grado en que Crea un clima propicio para el aprendizaje	10,11,12		
				Grado en que Conduce el Proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos	13,14,15		
				Grado en que orienta a la Solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales	16,17,18		
			Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Nivel en que Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela	19,20,21		
				Nivel en que contribuye a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad	22,23,24		
				Nivel en que Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil	25,26,27		

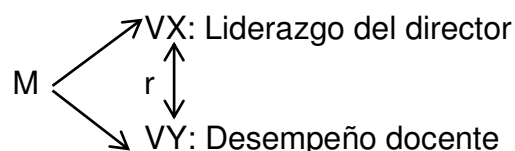
### 3.2. Tipificación de la investigación

El tipo de investigación asumida viene a ser el correlacional en la medida que el objetivo de la investigación viene a determinar la relación que existe entre las variables liderazgo del director y el desempeño docente, asimismo esta investigación se tipifica de la siguiente manera:

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 1) Por el tipo de pregunta                    | : Teórica descriptiva |
| 2) Por método de constatación de hipótesis    | : causa efecto        |
| 3) Por el tipo de medición de las variables   | : Cuantitativo        |
| 4) Por el número de variable                  | : Bivariable          |
| 5) Por el ambiente en que se realiza          | : Campo               |
| 6) Por la fuente de datos                     | : Primaria            |
| 7) Por el número de aplicación de la variable | : Transaccional       |
| 8) Diseño                                     | : Correlacional       |

### 3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis

El diseño correlacional establece un procedimiento definido para demostrar la existencia o no de relación entre las dos variables de estudio, en esa medida se cuenta con el siguiente esquema:



Se aplicó el paquete computacional SPSS Statistics 21 para probar la correlación existente entre el liderazgo del director y el desempeño docente.

La hipótesis de trabajo fue procesado a través de métodos estadísticos. El de coeficiente de correlación de Spearman aplicada a los datos muestrales, procediéndose en la forma siguiente:

- Para la V. X. los resultados de la Encuesta-Cuestionario con opinión de los participantes sobre el liderazgo del director.
- Para la V. D. los resultados de la lista de comprobación del desempeño docente.

El estadístico a usar para esta prueba está dado por:

Y la relación fue cuantificada mediante el Coeficiente de correlación de Spearman, el cual está dado por:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

$r_s$  = coeficiente de correlación

$n$  = número de pares ordenados

La presente investigación, es por su finalidad explicativa ya que busca resolver un problema; por su profundidad es una investigación explicativa, ya que medirá la relación de las variables.

**DISEÑO:** El diseño es el correlacional, pues se busca la relación que existe entre dos variables.

X \_\_\_\_\_ r \_\_\_\_\_ Y

X = Liderazgo del director.

Y = Desempeño docente

r = La correlación

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

La población es el conjunto de personas o sujetos que son susceptibles de ser analizados para el caso de la presente investigación, se considera que la población está conformada por los docentes de la I.E Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores. Que en su totalidad suma 120 docentes todos ellos nombrados.

Tabla nº 03: Población

Institución Educativa	Docentes	Afijación	Muestra representativa
Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores.	120	0.636	75
-----	120	-----	75

**N=** 120 docentes

#### 3.4.2. Muestra

Están conformados por los docentes de la I.E Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores.

**n=**75 docentes

#### Selección de muestra

En este estudio se tomó una muestra probalística considerando un conjunto de sujetos representativos. Para ello se utilizó la siguiente fórmula de cálculo muestra.

$$n = \frac{z^2 (N) (P) (q)}{e^2 (N-1) + z^2 (P) (q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 120 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 120 - 1 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{115,248}{1,2579}$$

$$\text{Dónde: } \frac{91}{120} = 0,7583$$

En conclusión se provee analizar a más de un total de 126 sujetos, quienes tienen la percepción acorde del Liderazgo del director y el Desempeño docente.

### 3.5. Instrumentos de recolección de datos

#### ✓ Técnicas de recolección de datos

En el proyecto de investigación se utilizará la técnica de la encuesta, esto permite obtener la recolección de datos mediante el cual se muestra el desempeño del director, si realmente cumple con sus funciones como líder de la institución educativa.

Dentro de esta técnica se empleará el instrumento del cuestionario perceptivo y se aplica la escala Likert, este instrumento facilitará recoger y almacenar la información del liderazgo del director y su desempeño dentro de sus funciones y de qué se manera encamina la institución para alcanzar el desarrollo institucional.

También se utilizará la técnica del análisis estadístico para procesar los datos en función del problema y del objetivo planteado, cuyo resultado es confiable para las variables del proyecto de investigación del liderazgo del director y el desempeño docente. De esta manera la hipótesis podrá ser comprobada o rechazada estadísticamente

✓ **Instrumento de recolección de datos:**

- Técnica de procesamiento de datos, y su instrumento las tablas de procesamiento de datos para tabular, y procesar los resultados de las encuestas tanto a docentes, como a directores.
- Técnica del Fichaje y su instrumento las fichas bibliográficas, para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.
- Técnica validación de instrumentos que es la Opinión de expertos, aplicado a 3 magísteres o doctores en educación, para validar la encuesta-cuestionario.

Para el presente estudio se empleó:

- Un cuestionario con preguntas abiertas (anónimo) para los 108 docentes de las I.E (variable X)
- Fichas de observación (Variable Y).

### **3.6. Ficha técnica**

#### **3.6.1. Cuestionario variable X: Liderazgo del director**

- **Autor:** Víctor Christian ROJAS LANDA
- **Forma de Administración:** Individual y Colectiva.
- **Ámbito de Aplicación:** El cuestionario es aplicable a los estudiantes de educación superior.
- **Duración:** 30 minutos (aprox.)

- **Ítems del cuestionario:** el cuestionario cuenta con 27 ítems, distribuidos en 3 dimensiones que a continuación detallamos.

**Descripción de la prueba:** El presente cuestionario está constituido por 27 ítems que son de tipo abierto, es decir, escala Likert que brindan información acerca de la opinión sobre el liderazgo del director, a través de la apreciación de tres dimensiones.

**Calificación:** Las respuestas se califican de acuerdo a siguiente escala de valoración y el índice correspondiente.

VALORACIÓN	ÍNDICE
NUNCA	1
CASI NUNCA	2
A VECES	3
CASI SIEMPRE	4
SIEMPRE	5

### 3.6.2. Cuestionario variable Y: Desempeño docente

- **Autora:** Víctor Christian ROJAS LANDA
- **Forma de Administración:** Individual y Colectiva.
- **Ámbito de Aplicación:** El cuestionario es aplicable a los estudiantes de educación superior.
- **Duración:** 30 minutos (aprox.)
- **Ítems del cuestionario:** el cuestionario cuenta con 27 ítems, distribuidos en 3 dimensiones que a continuación detallamos.



**Descripción de la prueba:** El presente cuestionario está constituido por 27 ítems que son de tipo abierto, es decir, escala Likert que brindan información acerca de la opinión sobre el desempeño docente, a través de la apreciación de tres dimensiones.

**Calificación:** Las respuestas se califican de acuerdo a siguiente escala de valoración y el índice correspondiente.

<b>VALORACIÓN</b>	<b>ÍNDICE</b>
NUNCA	1
CASI NUNCA	2
A VECES	3
CASI SIEMPRE	4
SIEMPRE	5

### 3.7. Validación de los instrumentos recolección de datos

Tabla nº 04: Validación del instrumento de la variable x: liderazgo del director

<b>Nº</b>	<b>EXPERTOS</b>	<b>VARIABLE X LIDERAZGO RECTOR</b>
1	Mg. Ofelia santos Jiménez	93.75 %
2	Dr. Salomón Berrocal Villegas	93.75 %
3	Mg. Juan Raúl Caveró Ayar	93.75 %
<b>TOTAL</b>		<b>93.75 %</b>

Tabla nº 05: Validación del instrumento de la variable y: desempeño docente

Nº	EXPERTOS	VARIABLE Y DESEMPEÑO DOCENTE
1	Mg. Ofelia santos Jiménez	93.75 %
2	Dr. Salomón Berrocal Villegas	93.75 %
3	Mg. Juan Raúl Caveró Ayear	93.75 %
<b>TOTAL</b>		<b>93.75 %</b>

De acuerdo a la opinión de los expertos se aprecia que para variable X: liderazgo del director la valoración de los expertos fue de 93.75% y para la variable Y: desempeño docente la valoración resultó al 93.75%. Por ello, se afirma que los instrumentos validados resultaron de alta aplicabilidad en la muestra.

### 3.8. Confiabilidad del instrumento de medición

#### 3.8.1. Para la variable (X): Liderazgo del director

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable (X): liderazgo del director, se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach cuyo resultado es:

Tabla nº 06: Resumen del procesamiento de los casos variable X

		N	%
Casos	Válidos	75	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	75	100,0

Tabla nº 07: Estadísticos de fiabilidad variable liderazgo del director

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,721	4

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que representa el 72.1% según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición la consistencia interna es de tendencia muy buena para la variable X: liderazgo del director.

### 3.8.2. Para la variable (X): Desempeño docente

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable (Y): desempeño docente, se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach cuyo resultado es:

Tabla nº 08: Resumen del procesamiento de los casos variable Y

	N	%
Casos	Válidos	75 100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0 0,0
	Total	75 100,0

Tabla nº 09: Estadísticos de fiabilidad variable desempeño docente

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,813	4

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que representa el 81.3% según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición la consistencia interna es de tendencia muy buena para la variable Y: desempeño docente.

## **CAPÍTULO IV**

### **TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS**

Para la presentación de los datos aplicados en la muestra, se consideró el paquete computacional estadístico spss versión 21, donde se presenta las variables en estudio con sus respectivas dimensiones.

Se presenta las tablas de frecuencias determinadas de acuerdo a las respuestas manejadas por la muestra, para el caso de la variable Liderazgo directivo, se valoran: muy adecuado, adecuado, poco adecuado, nada adecuado, en el caso de la variable desempeño docente: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca.

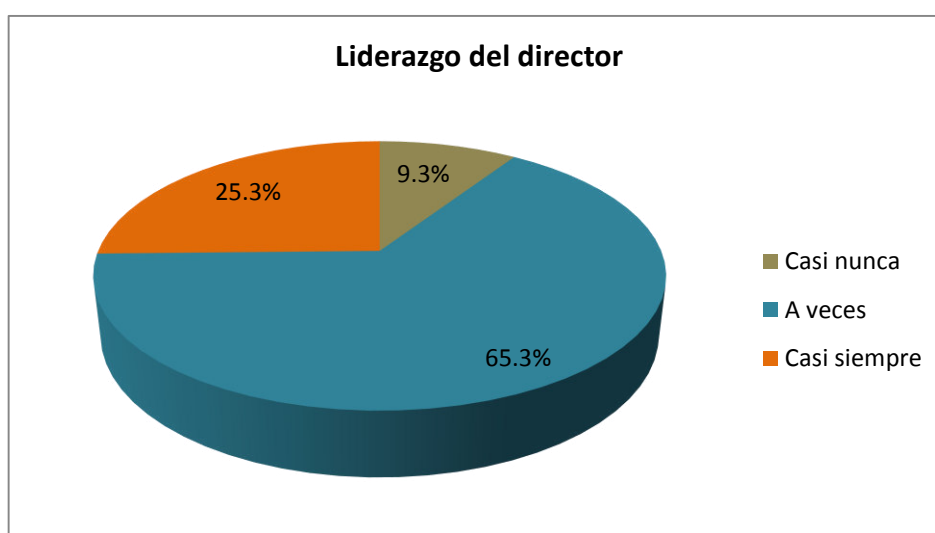
Se presentan a continuación los siguientes datos hallados:

#### 4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos de la dimensión de la variable X: liderazgo del director.

Tabla nº 10: Frecuencias de la variable liderazgo del director

LIDERAZGO DEL DIRECTOR		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	7	9,3	9,3	9,3
	A veces	49	65,3	65,3	74,7
	Casi siempre	19	25,3	25,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Gráfico nº 01: Porcentaje de la variable liderazgo del director

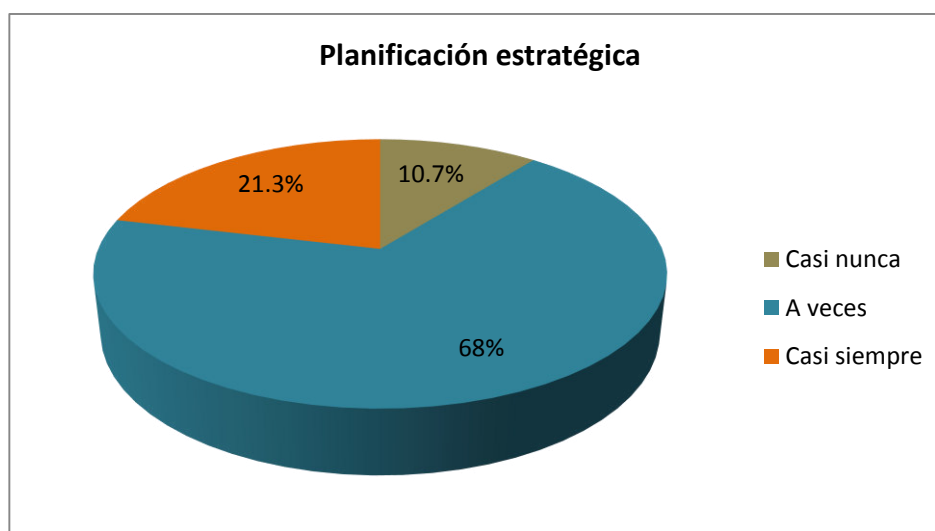


Se muestra en la tabla y gráfico, los resultados estadísticos de acuerdo a la respuesta de la muestra que detallan a continuación: El 65.3% responde como a veces, seguido del 25.3% que contestó como casi siempre y el 9.3% indicó casi nunca. Se determina, que la mayoría de la muestra responde como a veces en relación a la variable liderazgo del director, por lo que repercute en la variable desempeño docente de la institución estudiada.

Tabla nº 11: Frecuencias de la dimensión planificación estratégica

Planificación Estratégica		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	10,7	10,7	10,7
	A veces	51	68,0	68,0	78,7
	Casi siempre	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Gráfico nº 02: Porcentaje de la dimensión planificación estratégica

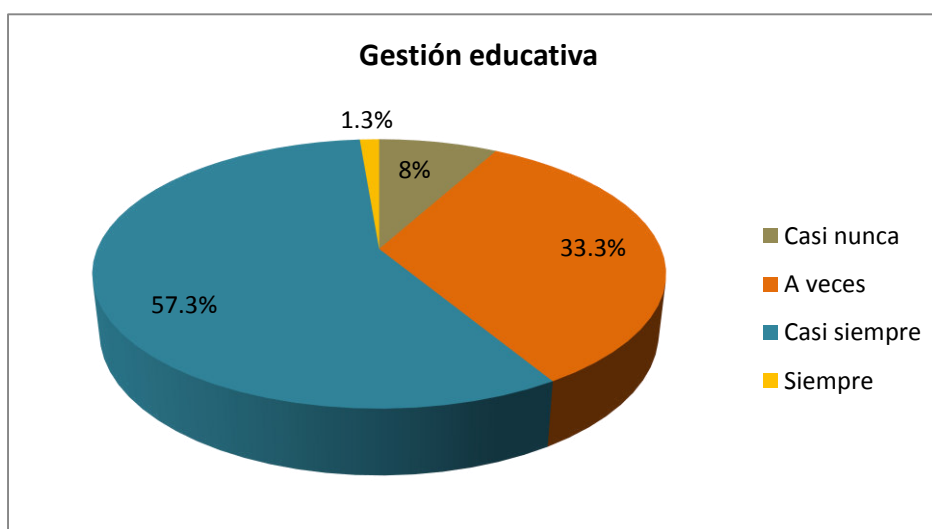


Se muestra en la tabla y gráfico, los resultados estadísticos de acuerdo a la respuesta de la muestra que detallan a continuación: El 68% responde como a veces, seguido del 21.3% contestó como casi siempre y el 10.7% refiere casi nunca. Se determina, que la mayoría de la muestra responde como a veces en relación a la dimensión planificación estratégica, por lo que repercute en la variable desempeño docente de la institución educativa estudiada.

Tabla nº 12: Frecuencias de la dimensión gestión educativa

<b>Gestión Educativa</b>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	8,0	8,0	8,0
	A veces	25	33,3	33,3	41,3
	Casi siempre	43	57,3	57,3	98,7
	Siempre	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Gráfico nº 03: Porcentaje de la dimensión gestión educativa

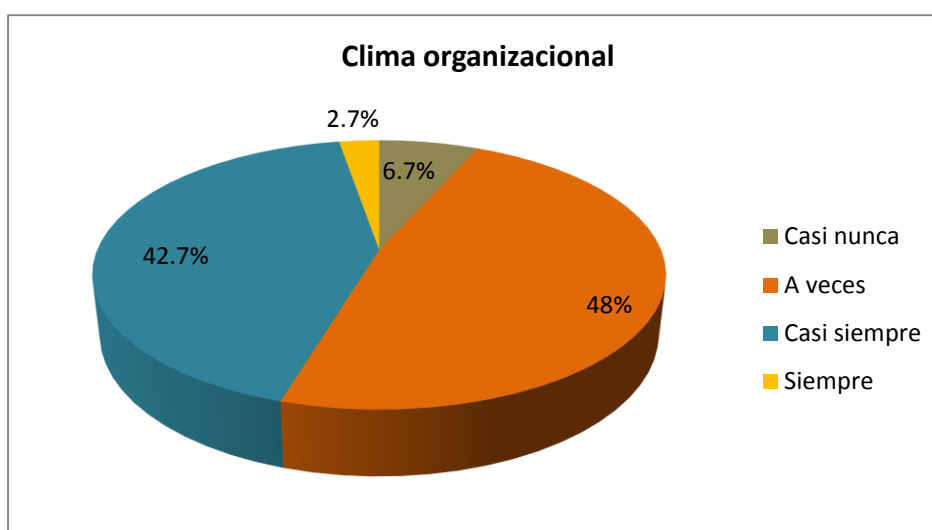


Se muestra en la tabla y gráfico, los resultados estadísticos de acuerdo a la respuesta de la muestra que detallan a continuación: El 57.3% responde como casi siempre, seguido del 33.3% contestó como a veces, seguido del 8% casi nunca y el 1.3% refiere siempre. Se determina, que la mayoría de la muestra responde como casi siempre en relación a la dimensión gestión educativa, por lo que repercute en la variable desempeño docente de la institución educativa estudiada.

Tabla nº 13: Frecuencias de la dimensión clima organizacional

Clima Organizacional		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	5	6,7	6,7	6,7
	A veces	36	48,0	48,0	54,7
	Casi siempre	32	42,7	42,7	97,3
	Siempre	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Gráfico nº 04: Porcentaje de la dimensión clima organizacional



Se muestra en la tabla y gráfico, los resultados estadísticos de acuerdo a la respuesta de la muestra que detallan a continuación: El 48% responde como a veces, seguido del 42.7% contestó como casi siempre, seguido del 6.7% casi nunca y el 2.7% refiere siempre. Se determina, que la mayoría de la muestra responde como a veces en relación a la dimensión clima organizacional, por lo que repercute en la variable desempeño docente de la institución educativa estudiada.

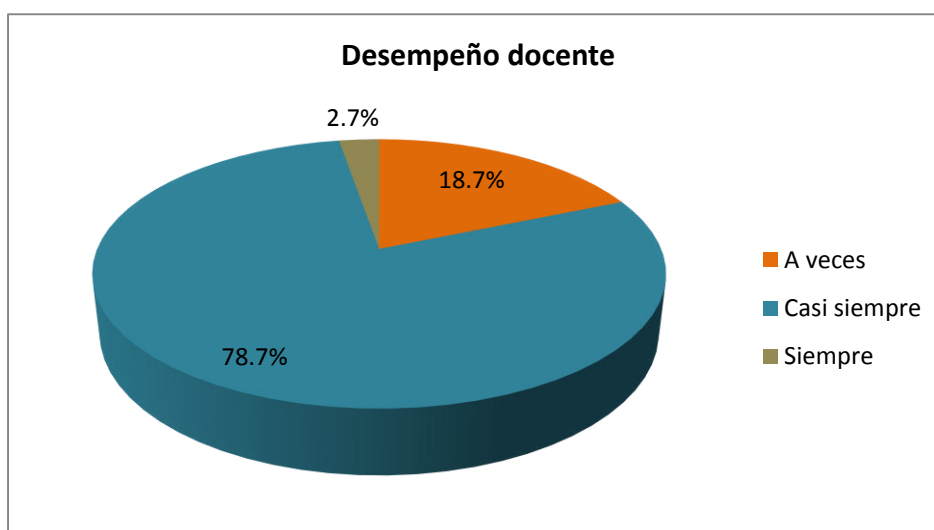


#### 4.2. Presentación, análisis e interpretación de los datos de la dimension de la variable Y: desempeño docente.

Tabla nº 14: Frecuencias de la variable desempeño docente

DESEMPEÑO DOCENTE		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	14	18,7	18,7	18,7
	Casi siempre	59	78,7	78,7	97,3
	Siempre	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Gráfico nº 05: Porcentaje de la variable desempeño docente

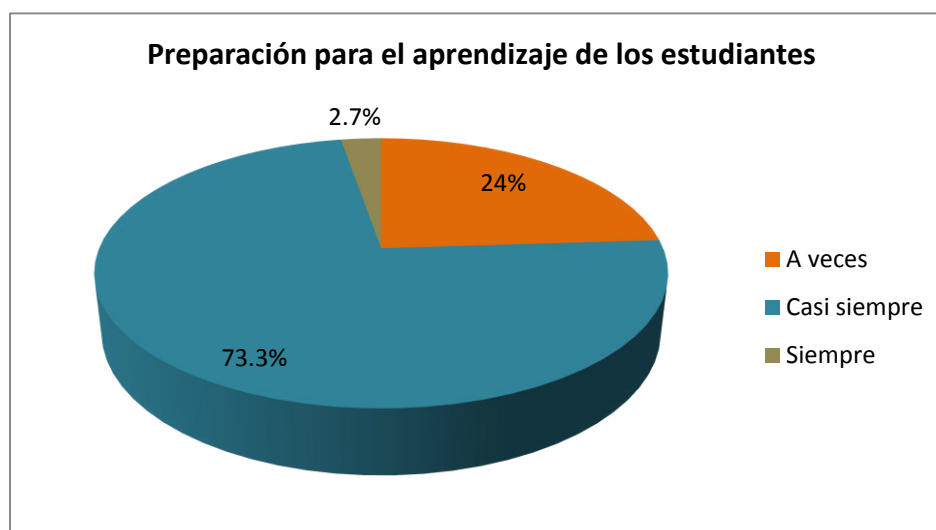


Se muestra en la tabla y gráfico, los resultados estadísticos de acuerdo a la respuesta de la muestra que detallan a continuación: El 78.7% responde como casi siempre, seguido del 18.7% que contestó como a veces y el 2.7 % refiere siempre. Se determina, que la mayoría de la muestra responde como casi siempre en relación a la variable desempeño docente, por lo que repercute en la variable liderazgo del director de la institución estudiada.

Tabla nº 15: Frecuencias de la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes

<b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	18	24,0	24,0	24,0
	Casi siempre	55	73,3	73,3	97,3
	Siempre	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Gráfico nº 06: Porcentaje de la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes

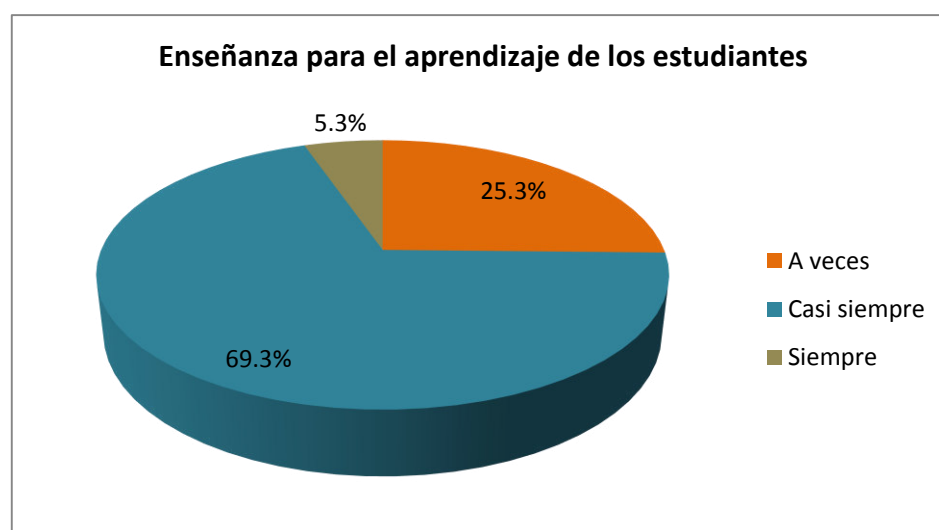


Se muestra en la tabla y gráfico, los resultados estadísticos de acuerdo a la respuesta de la muestra que detallan a continuación: El 73.3% responde como casi siempre, seguido del 24% que contestó como a veces y el 2.7% respondió siempre. Se determina, que la mayoría de la muestra responde como casi siempre en relación a la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes por lo que repercute en la variable liderazgo del director de la institución estudiada.

Tabla nº 16: Frecuencias de la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

<b>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	19	25,3	25,3	25,3
	Casi siempre	52	69,3	69,3	94,7
	Siempre	4	5,3	5,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Gráfico nº 07: Porcentaje de la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

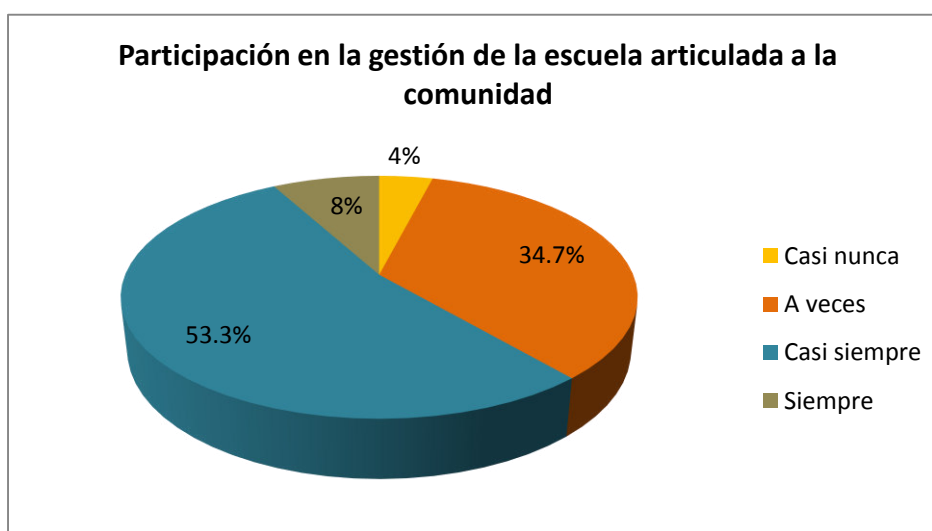


Se muestra en la tabla y gráfico, los resultados estadísticos de acuerdo a la respuesta de la muestra que detallan a continuación: El 69.3% responde como casi siempre, seguido del 25.3% que contestó como a veces y el 5.3% respondió siempre. Se determina, que la mayoría de la muestra responde como casi siempre en relación a la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes por lo que repercute en la variable liderazgo del director de la institución estudiada.

Tabla nº 17: Frecuencias de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

<b>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	3	4,0	4,0	4,0
	A veces	26	34,7	34,7	38,7
	Casi siempre	40	53,3	53,3	92,0
	Siempre	6	8,0	8,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Gráfico nº 08: Porcentaje de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad



Se muestra en la tabla y gráfico, los resultados estadísticos de acuerdo a la respuesta de la muestra que detallan a continuación: El 53.3% responde como casi siempre, seguido del 34.7% que contestó como a veces, el 8% se refirió como siempre y el 4% siempre. Se determina, que la mayoría de la muestra responde como casi siempre en relación a la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad por lo que repercute en la variable liderazgo del director de la institución estudiada.

### 4.3. Proceso de prueba de hipótesis

#### 4.3.1. Prueba de la hipótesis general

##### I. Planteo de hipótesis general

**HG1:** El liderazgo del director se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de san Juan de Miraflores - 2014.

**HG0:** El liderazgo del director no se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de san Juan de Miraflores - 2014.

##### II. Modelo estadístico de la prueba Spearman

Se utiliza la prueba Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual la siguiente formula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

En donde:

r = coeficiente de correlación

n = número de pares ordenados

X = Liderazgo del director

Y = Desempeño docente

Se utilizó el siguiente gráfico de comparación para establecer el nivel de correlación:



### III. Regla de decisión

Si el valor  $p \geq 0.05$ , se acepta hipótesis nula. Si valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_A$

### IV. Estadística de prueba de hipótesis

La estadística utilizó la prueba de correlación de Spearman, que muestra las relaciones significativas entre la variable X: liderazgo del director con la variable Y, desempeño docente.

Tabla nº 18: Relación entre las respuestas de las variables: liderazgo del director y desempeño docente

		DESEMPEÑO DOCENTE	
Rho de Spearman	<b>Correlaciones</b>		
	LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Coeficiente de correlación	0,509
		Sig. (bilateral)	,000
		N	75
	DESEMPEÑO DOCENTE	Coeficiente de correlación	1,000**
		Sig. (bilateral)	.
		N	75

De acuerdo al estadístico aplicado se halló una correlación significativa moderada de  $Rho = 0,509$ , resultando una significancia de  $P = 0.000$ , por lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, de acuerdo a la respuesta de la muestra, en la cual la mayoría afirma como a veces entre las variables liderazgo del director a la variable desempeño docente.

#### 4.3.2. Prueba de las hipótesis específicas

##### 4.3.2.1. Contrastación de la primera hipótesis específica

Ha. La planificación estratégica se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

Ho: La planificación estratégica no se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

Tabla nº 19: Relación entre las respuestas de las variables: planificación estratégica y desempeño docente

Correlaciones			Planificación Estratégica
Rho de Spearman	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	0,347
		Sig. (bilateral)	0,002
		N	75
	Planificación Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000**
		Sig. (bilateral)	.
		N	75

Se observa conforme a los datos estadísticos en la tabla. Se halló una correlación significativa baja de  $Rho = 0.347$ , y una significancia de  $P = 0.002$ , por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose de acuerdo a la respuesta de la muestra, la mayoría afirma como a veces entre la dimensión planificación estratégica a la variable desempeño docente.

#### 4.3.2.2. Contrastación de la segunda hipótesis específica

Ha. La Gestión educativa se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

Ho: La Gestión educativa no se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

Tabla nº 20: Relación entre las respuestas de la variable desempeño docente y la dimensión gestión educativa.

Correlaciones		Gestión Educativa	
Rho de Spearman	DESEMPEÑO DOCENTE	Coeficiente de correlación	0,299
		Sig. (bilateral)	0,009
	Gestión Educativa	N	75
		Coeficiente de correlación	1,000**
		Sig. (bilateral)	.
		N	75

Se observa conforme a los datos estadísticos en la tabla. Se halló una correlación significativa baja de  $Rho = 0.299$ , y una significancia de  $P = 0.009$ , por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose de acuerdo a la respuesta de la muestra, la mayoría afirma como casi siempre entre la dimensión gestión educativa a la variable desempeño docente.



#### 4.3.2.3. Contrastación de la tercera hipótesis específica

Ha: El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

Ho: El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014.

Tabla nº 21: Relación entre las respuestas de la variable desempeño docente y la dimensión clima organizacional.

		Clima Organizacional	
		Correlaciones	
Rho de Spear man	DESEMPEÑO DOCENTE	Coeficiente de correlación	0,281
		Sig. (bilateral)	,015
		N	75
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000*
		Sig. (bilateral)	.
		N	75

Se observa conforme a los datos estadísticos en la tabla. Se halló una correlación significativa baja de  $Rho = 0.281$ , y una significancia de  $P = 0.015$ , por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose de acuerdo a la respuesta de la muestra, la mayoría afirma como a veces entre la dimensión clima Organizacional a la variable desempeño docente.

#### **4.4. Discusión de los resultados**

La presente investigación planteó la siguiente hipótesis general alterna: El liderazgo del director influye directa y significativamente en el desempeño del docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014. Luego aplicado los instrumentos de recolección de datos, para la variable X se utilizó un cuestionario y ficha de monitoreo para la variable desempeño docente, para recoger la información de la variable liderazgo del director, tabulado los datos e ingresado los datos al programa computacional spss 21. Los resultados se muestran a continuación.

En relación a los resultados de la hipótesis general, de acuerdo al estadístico aplicado se halló una correlación significativa moderada de  $Rho = 0,509$ , resultando una significancia de  $P = 0.000$ , por lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, de acuerdo a la respuesta de la muestra, en la cual la mayoría afirma como a veces entre las variables liderazgo del director a la variable desempeño docente.

Se observa en cuanto a la prueba de la hipótesis específica 01, conforme a los datos estadísticos en la tabla. Se halló una correlación significativa baja de  $Rho = 0.347$ , y una significancia de  $P = 0.002$ , por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose de acuerdo las respuestas de la muestra, la mayoría afirma como a veces entre la dimensión planificación estratégica a la variable desempeño docente.

Respecto a la hipótesis específica 02, se observa conforme a los datos estadísticos en la tabla. Se halló una correlación significativa baja de  $Rho = 0.299$ , y una significancia de  $P = 0.009$ , por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose de acuerdo a la respuesta de la muestra, la mayoría afirma como casi

siempre entre la dimensión gestión educativa a la variable desempeño docente.

Asimismo en cuanto a la hipótesis específica 03, se evidencia según los datos estadísticos en la tabla. Se halló una correlación significativa baja de  $Rho = 0.281$ , y una significancia de  $P = 0.015$ , por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose de acuerdo a la respuesta de la muestra, la mayoría afirma como a veces entre la dimensión clima Organizacional a la variable desempeño docente.

Para el presente estudio las dimensiones como: planificación estratégica gestión educativa, clima organizacional que ejercen los directivos no es lo esperado según la respuesta u opinión de la muestra en cuanto a las mencionadas dimensiones que debe manejar los directivos, de manera no ayudan en el desempeño de los docentes en la institución estudiada, de acuerdo a la teoría y la ciencia el papel que juega un directivo es fundamental para manejar una institución educativa con un liderazgo de nivel que ayude superar los problemas educativos en este caso el desempeño docente, cumpliendo con el rol de supervisión, monitoreo y acompañamiento así elevar el aprendizaje de los estudiantes.

Chamorro (2005) En la tesis titulada “Factores determinantes del estilo de liderazgo del Director”. Realizada en la Universidad Complutense de Madrid, tiene como objetivo analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo La metodología en la que se enmarca este estudio es de naturaleza no experimental, se trata de un estudio correlacional en el que nuestro interés se centra en establecer un modelo lógico hipotético – deductivo, capaz de explicar las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones de los directores y del centro, y el estilo de liderazgo de los/as directores/as., Las conclusiones a las que llego fueron las siguientes:

Entre las conclusiones se dice que el liderazgo directivo en las instituciones educativas deben ser eficaces, cuanto el director y el sistema escolar comparten una visión de hacer y cómo se hará. Asimismo, los directores líderes deben crear expectativas satisfactorias respecto al personal y estudiantes motivando trabajar más reforzando una imagen de la escuela integrándose y haciéndolo más como suya.

(Albarrán, 1996) Así mismo el liderazgo es así lo que realmente dinamiza y hace mover el mundo. “El líder es la persona que posee cualidades educativas especiales para guiar a las masas, mostrar el camino y crear patrones de forma de vida y modelos de comportamientos de que la gente común adopta y sigue”

El autor hace mención que el liderazgo de un director conlleva al cambio satisfactorio de la institución educativa, siendo este el gestor de este proceso de la transformación. A la vez manifiesta que orienta a sus seguidores a buscar la transformación.

(Gonzales, 2001) “Es la capacidad que tiene un docente para formar, desarrollar y garantizar de manera didáctica el aprendizaje integrador del alumno, contribuyendo al logro de adquisición de conocimientos en el rol que desempeña, a la vez concientiza el proceso de aprendizaje autodidáctico en sus semejantes. Es el encargado de desarrollar el trabajo metodológico y sus derivaciones, las que están referidas a la organización consciente de los objetivos que se van a integrar en el proceso de formación”

Según lo citado por el autor, da a conocer que el desempeño del docente es un proceso de enseñanza, la cual articula metodologías y técnicas de estudio que el facilitador brinda para lograr un aprendizaje integrado en el alumno, donde este es el promotor de su propio aprendizaje.

## CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado de acuerdo a la prueba de la hipótesis general existe una correlación moderada entre las variables liderazgo del director respecto al desempeño docente, se evidencia según la respuesta de la muestra la opinión de la muestra, mencionan como a veces entre ambas variables, repercutiendo en la imagen de la institución educativa Javier Heraud de San Juan de Miraflores.
2. Se estableció estadísticamente en cuanto a la dimensión planificación estratégica que emplea el directivo tampoco es lo esperado según la opinión de la muestra, por lo cual existe una correlación también baja con la variable desempeño docente en la población estudiada.
3. Por otro lado se estableció una correlación baja entre la dimensión gestión educativa de los directivos y la variable desempeño docente, tampoco es lo esperado, según la respuesta de la muestra confirmando como a veces, repercutiendo en el prestigio y aceptación de la institución educativa estudiada.
4. Se demostró una correlación baja entre la dimensión clima organizacional que ejerce el directivo y la variable desempeño la población responde también como a veces, el cual refleja un resultado desalentado en la población estudiada.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las autoridades educativas, del ministerio de educación, Ugel seleccionar y capacitar a los directivos en competencias inherentes a la gestión, internalicen y apliquen en la mejora de la institución educativa estudiada con la finalidad de gerenciar de acuerdo a los avances de ciencia en cuanto al manejo empresarial.
2. Los directivos deben realizar estudios de especialización continua como maestría y doctorados con la finalidad de fortalecer la dimensión planificación estratégica siendo uno de los aspectos muy importantes para prever y optimizar los recursos financieros y el talento humano en beneficio de la institución educativa estudiada.
3. Los directivos deben capacitarse en forma continua para fortalecer las competencias de la gestión educativa porque es uno de los aspectos muy necesarios e importantes para el éxito de la institución educativa por tanto el aprendizaje adecuado de los estudiantes.
4. Recomendar tanto a los directivos, docentes y demás componentes de la I.E. superar respecto al comportamiento del clima organizacional realizando jornadas de reflexión analizando las posibles causas respetando democráticamente la opinión de los integrantes de la comunidad educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### A. Fuentes escritas

- Agüera R. (2004) Liderazgo y Compromiso Social.
- Albarrán, A. (1996) Depósito Legal Ley 25326, Grafico DRE.
- Alpade, T. (2008) Desarrollo de Las Competencias del Docente. Demanda de La Aldea Global Siglo XXI España libros en red
- Andrade, A. (2004) Desarrollo de capacidades en Gestión Educativa.
- Anuies (2000) La innovación en la educación superior. Documento estratégico
- Ary, D. y otros. (2010) Introducción a la investigación Pedagógica, Edición. Mc Graw Hill. México
- Baldoni, John; Thomas N. (2012) “Se Un Líder Modelo” 50 Maneras en que los grandes
- Beltrán, J.; Bueno, J. (1995) Psicología de la educación.
- Bornas, X., M. Servera (1996) La impulsividad infantil: Un enfoque cognitivo-conductual
- Brandom, R. (2002) La articulación de las razones: Una introducción al inferencialismo
- Brígido, A. (2006) Sociología de la educación
- Calvo, M. (2005) Formador ocupacional: formador de formadores: temario, test y casos prácticos.
- Clegg, B. (2002) Motivación al Instante.
- Connor, O.; Carol A. (2000) Aprenda los secretos de una dirección Eficaz Gestión
- Constitución política del Perú (2010)
- Cuevas, C. (2011) Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativos.
- Daft, R. (2006) La Experiencia Del Liderazgo, Cengage Learning, México.
- Deborah, N. (2009) Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1 político y práctico: política y práctica.
- Díaz, F. (2002) Didáctica y currículo: un enfoque constructivo

- EUNED (2004) Aspectos Teóricos de la Evaluación Educacional.
- Ferreiro, R. (2004) Estrategias didácticas del aprendizaje cooperativo. Trillas. México.
- Finch (1996) Administration Pearson Education, México
- García, N.; Rojas, M.; Campos, N. (2002) “La Administración Escolar” Para el Cambio y el Mejoramiento de las Instituciones Educativas.
- Gimeno, J. y Á. Pérez (1992) Comprender y transformar la enseñanza.
- González, M. (2001) Integración en el proceso docente-educativo.
- Grao, F. (1994) La formación profesional y el desarrollo profesional del profesorado: hacía una nueva cultura profesional.
- Heinemann, K. (2003) Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica en las ciencias del Deporte
- Hernández, Fernández y Baptista (2006) Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.
- Ley N° 28044. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 28 de julio de 2003.
- Maroto, J. y R. Pérez (1997) La experiencia participativa de los estudiantes en el ámbito escolar.
- Mateo, D. (2006) Estrategias y habilidades para el emprendedor actual.
- Mayor, C. y otros. (2003) Enseñanza y aprendizaje en la Educación
- Miranda, B. (2010) Técnicas que facilitan el trabajo en equipo.
- Montenegro, I. (2003) Evaluación del desempeño docente: Fundamentos, modelos e instrumentos
- Nerici, I. (1991) Hacia una didáctica general dinámica. Edit. Kapelusz. Buenos Aires.
- Nuies (2000) La innovación en la educación superior. Documento estratégico.
- OECD (2010) Evaluación y reconocimiento de la calidad de los docentes Prácticas internacionales: Prácticas internacionales.
- OECD (2010) Mejorar las escuelas Estrategias para la acción en México: Estrategias para la acción en México.



- Rueda, M. y Barriga, F. (2004) La evaluación de la docencia en la universidad: Perspectivas desde la investigación y la intervención profesional.
- Saavedra, M. (2008) Evaluación del aprendizaje.
- Terry y Franklin (1991) "Principios de Administración"
- Unión Europea (2009) (Aporte de la revista) "La realidad de la ayuda".
- UOC (2011) Dirección de cuentas: Gestión y planificación de cuentas en publicidad Isabel Solanas García, Joan Sabaté López Editorial España
- Vaillant, A. (2010) Desarrollo profesional docente: ¿Cómo se aprende a enseñar?
- Valera, O. (1998) La formación de hábitos y habilidades en el proceso docente-educativo. Ciencias Pedagógicas (La Habana, Cuba)
- Vélez (2008) Evaluación Anual de Desempeño Laboral Edi. Ministerio de educación Colombia
- Viñao, A. (2006) Revista de educación.
- Vroom (2008) Motivación de personal. Editorial Vértice España
- Zabalza, M. (2002) La enseñanza universitaria. Ediciones Narcea, S.A. Madrid.
- Zarate, D. (2011) Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia. Tesis UNMSM, Lima.

## **B. Fuentes digitales**

- Uzcátegui, A. (2012) La ética, factor clave, en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas. Revisado el 13 de Agosto del 2015. En: <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/12880/2/015000001164.pdf?sequence=1>

# **ANEXOS**

## ANEXO Nº 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAVIER HERAUD DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES – 2014.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<b>Problema general:</b>  ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores – 2014?	<b>Objetivo general:</b>  Determinar la relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores - 2014.	<b>Hipótesis principal:</b>  HGA. El liderazgo del director se relaciona significativamente con el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores - 2014.	<b>Variable X</b>  Liderazgo del director  <b>Variable Y</b>  Desempeño docente	De acuerdo a las características del problema, objetivos y las hipótesis se enmarca dentro descriptivo correlacional  X .....r.....Y
Instrumentos de recolección de datos	MARCO TEÓRICO	POBLACIÓN Y MUESTRA	JUSTIFICACIÓN	LIMITACIONES
<b>VARIABLE X</b>  Cuestionario  <b>VARIABLE Y:</b>  Lista de comprobación	<b>1. Antecedentes:</b> Existen trabajos de investigación  <b>2. Bases teóricas:</b>  Liderazgo directivo Desempeño docente	<b>Población:</b> La población está conformada por los docentes de la I.E Javier Heraud del distrito de San Juan de Miraflores.  <b>N = 120 docentes</b>  <b>Muestra:</b>  <b>n = 75 estudiantes</b>	1. Permitirá demostrar la importancia del liderazgo del director en la Institución educativa Javier Heraud  2. Contribuirá como uno de los estudios de investigación que ayude a mejorar el liderazgo directivo.  3. Permitirá orientar a los docentes y las autoridades de la Escuela Académico y a mejorar la calidad de la enseñanza del estudiante.	1.-EL estudio estará centrado en el análisis y evaluación del liderazgo directivo en relación al desempeño docente.  2.-Los resultados solo se generalizarán para visualizar el rol que cumple el director como líder.

## ANEXO N° 2:

### CUESTIONARIO DE MEDICION DE LA VARIABLE X: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

#### Estimado docente.

El presente instrumento tiene por finalidad recabar los datos acerca de su percepción del Liderazgo del director, por ello se agradece su colaboración en función a los estudios de Maestría en Gestión de la Educación realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Se le sugiere responder a todas las proposiciones y evitar redactar su nombre, apellido o cualquier código ya que es totalmente anónimo.

#### INDICACIONES.

Marque alguna de las alternativas que respondan a la realidad de su percepción.

1. Nunca    2. Casi nunca    3. A veces    4. Casi siempre    5. Siempre

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSION Planificación estratégica</b>					
1	Planifica las actividades a desarrollarse mediante coordinación con la plana docente.					
2	Organiza y distribuye el trabajo de forma equitativa entre los miembros de la institución educativa.					
3	Designa responsabilidades entre los miembros de la comunidad educativa					
4	Facilita materiales para el logro de los objetivos					
5	Aplica organizadores visuales adecuados					
6	Utiliza estrategias y metodologías apropiadas según la realidad de la institución.					
7	Enfatiza la misión y visión de la institución educativa a desarrollar.					
8	Trabaja con la plana docente para el logro de los objetivos.					
9	Acepta cambios favorables para el bienestar de la comunidad educativa.					
	<b>DIMENSION Gestión educativa</b>					
10	Tiene las habilidades y competencias adecuadas para realizar su trabajo.					
11	Desarrolla su trabajo con eficiencia en las actividades realizadas.					
12	Enfatiza la importancia de tener una misión en común y cumplir todos los objetivos previstos.					
13	Asume su deber como líder para el logro de objetivos buscando el bienestar de la institución					
14	Logra que la organización sea eficaz para cumplir con las expectativas previstas.					
15	Busca que el grupo trabaje organizadamente y de forma satisfactoria.					
16	Mantiene una relación constructiva y cercana con su realidad y entorno educativo.					
17	Identifica las debilidades y amenazas de la institución y busca					

	solución a los problemas que los aqueja.						
18	Mantiene principios morales o éticos antes de tomar decisiones.						
	<b>DIMENSION Clima organizacional</b>						
19	Comunica las actividades a desarrollar de manera asertiva						
20	Soluciona problemas suscitados entre la plana docente creando un ambiente agradable de trabajo.						
21	Propicia la comunicación asertiva entre los entes de la comunidad educativa						
22	Motiva a la plana docente al logro de objetivos y metas.						
23	Logra que la organización sea eficaz para cumplir con las expectativas previstas.						
24	Busca que el grupo trabaje organizadamente y de forma satisfactoria.						
25	Mantiene una relación constructiva y cercana con su realidad y entorno educativo.						
26	Identifica las debilidades y amenazas de la institución y da solución a los problemas que los aqueja.						
27	Mantiene principios morales o éticos antes de tomar decisiones.						

### ANEXO N° 3:

#### FICHA DE MONITOREO DE LA VARIABLE Y: DESEMPEÑO DOCENTE

El presente instrumento, consiste en observar la interacción docente con los estudiantes durante el desarrollo de las sesiones, para cuyo efecto el investigador anota en la presente ficha de acuerdo a la siguiente valoración

1. Nunca    2. Casi nunca    3. A veces    4. Casi siempre    5. Siempre

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSION Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>					
1	El docente presenta en sus sesiones de clase estrategias de enseñanza innovadoras para el desarrollo de sus clases					
2	Maneja información adecuada acorde a su realidad en sus sesiones de clase					
3	El docente cuenta con medios y materiales adecuados para desarrollar sus clases.					
4	Presenta indicadores de logro en las sesiones de clase.					
5	El docente presenta textos actualizados para el logro de aprendizaje de sus estudiantes					
6	Presenta y propone información actualizada en el desarrollo de sus clases					
7	Presenta capacidad de resolver problemas según los conocimientos previos de sus estudiantes					
8	En sus sesiones de clase incorpora el uso de las TICs en el aprendizaje de sus estudiantes.					
9	Presenta organizadores visuales sobre los contenidos propuestos					
	<b>DIMENSION Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>					
10	Emplea estrategias pertinentes para que los estudiantes aprendan con facilidad					
11	El docente ayuda a los estudiantes que tienen problemas de aprendizaje					
12	El docente logra que todos estudiantes participen en el desarrollo de la clase, creando el conflicto cognitivo					
13	El docente emplea materiales didácticos para apoyar el aprendizaje de sus estudiantes					
14	El docente presenta materiales didácticos elaborados con la participación de los estudiantes, para facilitar el aprendizaje de los estudiantes					
15	El docente motiva y usa distintas técnicas de estudio que apoyen en logro de los aprendizajes de sus estudiantes					
16	El docente realiza en el desarrollo de sus clases trabajo en equipo para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.					
17	El docente establece un ambiente de trabajo favorable entre sus estudiantes					
18	El docente sugiere a los estudiantes el cuidado y mantenimiento de los materiales didácticos, el cuidado de los mobiliarios, salón de clases					

	<b>DIMENSION Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>					
19	El docente presenta materiales didácticos elaborados con la participación de los padres de familia para el logro de aprendizaje de los estudiantes					
20	El docente emplea recursos y estrategias apropiadas para convocar a los padres de familia, con la finalidad de informar el logro de aprendizaje de sus hijos.					
21	El docente cuenta con el apoyo de la dirección y padres en dotación y aplicación instrumentos como fotocopias para las tareas, las evaluaciones de los estudiantes					
22	El docente articula con el PEI sobre todo la propuesta curricular de la I.E con los temas que desarrolla					
23	El docente evidencia proyectos educativos que involucren la participación de la comunidad educativa					
24	El docente evidencia y ejecuta proyectos educativos con la participación de los padres para lograr el aprendizaje de los estudiantes.					
25	El docente toma en cuenta las opiniones de los estudiantes, padres de familia con la finalidad de mejorar los aprendizajes					
26	El docente motiva y hace que sus estudiantes evidencien la práctica de los valores morales, con la finalidad de generar una buena convivencia en el aula, I.E y la comunidad					
27	El docente orienta y guía a los estudiantes, padres de familia evidenciando en su cuaderno anecdótico.					

## ANEXO N° 4:

### FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR LOS EXPERTOS

#### Variable (X)

**VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (X) LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

**AUTOR: VICTOR CHRISTIAN ROJAS LANDA**

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO:**

**Magister/Doctor(a):** en Educación

**TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN:**

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA JAVIER HERAUD DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2014**

**VARIABLE: LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00 - 25%	Poco Adecuado 26 - 50%	Adecuado 51 - 75%	Muy Adecuado 76 - 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de planificación y organización, por lo que el instrumento presentado es:				/
Suficiente	La cantidad de preguntas elaboradas es:				/
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer los aspectos organizacionales, por lo tanto en instrumento presentado es:				/
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				/

Lima...30... De Octubre del 2014.

**FIRMA DEL JURADO**

**DNI:** 25454259



**VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (X) LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

**AUTOR: VICTOR CHRISTIAN ROJAS LANDA**

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO:** CAVERO AYBARRA JUAN RAUL

**Magister/Doctor(a):** Doctor .

**TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN:**

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAVIER HERAUD DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2014**

**VARIABLE: LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00 - 25%	Poco Adecuado 26 - 50%	Adecuado 51 - 75%	Muy Adecuado 76 - 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de planificación y organización, por lo que el instrumento presentado es.				+
Suficiente	La cantidad de preguntas elaboradas es:				+
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer los aspectos organizacionales, por lo tanto en instrumento presentado es:			+	
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				+

Lima....16. De Octubre del 2014.

  
FIRMA DEL JURADO

DNI...08462501

VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (X) LIDERAZGO DEL DIRECTOR

AUTOR: VICTOR CHRISTIAN ROJAS LANDA

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO: Berrocal Villegas Salas

Magister/Doctor(a): Dr. en educación

TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN:

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA JAVIER HERAUD DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2014

VARIABLE: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00 - 25%	Poco Adecuado 26 - 50%	Adecuado 51 - 75%	Muy Adecuado 76 - 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de planificación y organización, por lo que el instrumento presentado es.				✓
Suficiente	La cantidad de preguntas elaboradas es:				✓
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer los aspectos organizacionales, por lo tanto en instrumento presentado es:			+	
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				✓

Lima.....14. De Octubre del 2014.

  
FIRMA DEL JURADO

DNI.....06661023

## Variable (Y)

### VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (Y) DESEMPEÑO DOCENTE

AUTOR: **VICTOR CHRISTIAN ROJAS LANDA**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO: Ofelia Santo Jirón

Magister/Doctor(a): Educación

TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAVIER HERAUD DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES – 2014

VARIABLE: Desempeño docente

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00 - 25%	Poco Adecuado 26 - 50%	Adecuado 51 - 75%	Muy Adecuado 76 - 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite conocer el tipo de servicio educativo, por lo que el instrumento presentado es:				✓
Suficiente	La cantidad de preguntas para el cuestionario es:				✓
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer el nivel de calidad del servicio educativo, por lo tanto en instrumento presenta				✓
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				✓

Lima...<sup>30</sup> De Octubre del 2014.



FIRMA DEL JURADO

DNI 2.5754259

**VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (Y) DESEMPEÑO DOCENTE**

**AUTOR: VICTOR CHRISTIAN ROJAS LANDA**

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO:** CAVERO AYBAR JUAN ROJAS

**Magister/Doctor(a):** Doctor


**TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN**

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAVIER HERAUD DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES – 2014**

**VARIABLE: Desempeño docente**

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00 - 25%	Poco Adecuado 26 - 50%	Adecuado 51 - 75%	Muy Adecuado 76 - 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite conocer el tipo de servicio educativo, por lo que el instrumento presentado es.				+
Suficiente	La cantidad de preguntas para el cuestionario es:				+
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer el nivel de calidad del servicio educativo, por lo tanto en instrumento presenta				+
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:			+	

Lima.../6... De Octubre del 2014.

  
FIRMA DEL JURADO  
DNI 08462501

**VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (Y) DESEMPEÑO DOCENTE**

AUTOR: **VICTOR CHRISTIAN ROJAS LANDA**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO: Barrocal Villegas Salasón

Magister/Doctor(a): Dr en educación

**TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN**

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAVIER HERAUD DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES – 2014**

**VARIABLE: Desempeño docente**

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00 - 25%	Poco Adecuado 26 - 50%	Adecuado 51 - 75%	Muy Adecuado 76 - 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite conocer el tipo de servicio educativo, por lo que el instrumento presentado es.				✓
Suficiente	La cantidad de preguntas para el cuestionario es:				✓
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer el nivel de calidad del servicio educativo, por lo tanto en instrumento presenta				✓
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				✓

Lima....14... De Octubre del 2014.



FIRMA DEL JURADO

DNI 0666023

	BASES DE DATOS DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR																												
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA									GESTIÓN EDUCATIVA									CLIMA ORGANIZACIONAL										
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
DOCENTES 1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5		
2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5		
3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5		
4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5		
5	3	3	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5		
6	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5		
7	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4		
8	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5		
9	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4		
10	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3		
11	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3		
12	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5		
13	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5		
14	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5		
15	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5		
16	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5		
17	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5		
18	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5		
19	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	5	4	5		
20	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5		
21	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5		
22	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	5		
23	2	2	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5		
24	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5		
25	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5		
26	2	2	2	3	3	4	4	5	5	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	2		
27	2	2	2	2		2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5		
28	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3		
29	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4		
30	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	5	4	3		
31	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3		
32	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3		
33	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3		
34	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4		
35	2	2	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5		



36	3	3	4	4	4	3	3	4	4			3	3	3	3	4	4	4	3	3			4	4	4	4	3	3	4	4	4	
37	3	3	3	4	4	4	4	5	4			4	3	4	5	4	3	3	4	4			4	4	5	4	4	4	3	3	3	
38	2	2	3	3	3	2	2	3	3			3	3	3	3	3	3	4	4	4			5	5	4	4	4	4	5	5	4	
39	2	2	2	3	3	3	3	3	3			3	4	4	4	3	3	3	4	4			3	3	3	4	4	4	5	4	3	
40	3	3	3	4	4	4	3	3	4			4	4	3	3	4	4	5	5	4			3	3	3	3	4	4	4	4	3	
41	3	3	3	4	4	4	3	3	4			4	3	3	4	4	3	3	4	4			4	5	4	4	3	3	3	4	4	
42	3	3	4	4	4	4	3	3	4			3	3	3	4	4	5	5	5	4			3	3	4	4	3	3	4	4	4	
43	3	3	3	4	4	5	4	4	3			3	4	4	5	4	4	3	3	4			4	4	3	3	3	4	4	5	5	
44	3	3	3	3	4	4	4	4	4			4	3	3	3	3	4	4	4	3			3	3	4	4	4	3	3	4	5	
45	4	4		3	4	4	4	4	3			4	3	4	4	4	4	4	4				3	4	4	4	4	3	4	3	4	
46	2	2	2	3		3	3	4	4			4	4	4	4	5	5	5	4	3			3	3	4	4	4	5	5	5	5	
47	3	3	3	4	4	4	4	4	5			3	3	4	4	5	4	4	4	5			4	4	4	5	4	4	4	5	5	
48	3	3	2	2	2	2	3	3	3			3	3	4	4	4	4	5	5	5			4	3	3	4	4	4	5	5	5	
49	3	3	2	2	2	3	3	3	4			4	4	4	3	3	4	4	4	3			3	3	4	4	3	3	4	4	5	
50	3	2	2	2	3	3	3	3	4			3	3	3	4	5	5	5	5	3			4	4	4	5	4	3	4	5	5	
51	2	2	3	3	3	3	4	4	5			4	4	4	5	5	5	4	4	5			4	4	5	4	4	5	5	5	5	
52	3	3	3	4	4	4	4	4	4			3	4	4	4	5	4	4	5	4			5	4	4	5	5	5	4	5	5	
53	3	2	3	3	3	3	3	4	3			3	4	4	4	3	3	3	4	5			4	4	5	4	4	5	4	5	4	
54	2	2	1	1	1	2	3	3	4			3	4	4	5	4	4	4	5	4			4	4	3	4	4	4	4	5	5	
55	3	3	2	3	3	4	4	3	4			4	5	5	4	4	3	4	5	4			3	4	4	4	4	5	5	5	5	
56	2	3	3	4	4	4	4	5	4			4	4	4	5	4	4	4	5	4			4	3	2	2	2	3	4	5	4	
57	4	5	3	3	4	4	5		4			4	3	3	4	4	4	4	5	4			3	4	4	4	5	4	3	4	5	
58	3	3	3	4	4	4	3	3	3			3	4	4	4	4	5	5	5	3			4	5	4	4	4	4	5	5	5	
59	1	2	2	2	2	2	2	3	3			4	4	4	3	3	3	4	4	3			4	4	5	4	4	5	4	5	4	
60	1	2	2	2	2	2	3	3	4			4	4	3	3	4	4	4	5	5			4	4	3	3	4	4	4	5	5	
61	2	2	2	2	3	3	2	3	3			3	3	3	4	4	4	4	5	4			3	4	4	4	5	4	4	5	5	
62	2	2	3	3	3	4	4	3	4			3	3	3	4	3	4	4	4	4			3	3	4	4	4	5	5	5	5	
63	2	2	3	3	3	3	4	4	4			4	3	3	4	4	4	3	4	4			4	4	5	4	4		3	3	3	
64	2	2	2	3	3	3	3	4	4			3	3	3	4	4	4	3	3	4			4	4	4	4	3	4	4	4	5	
65	2	3	3	3	3	4	4	3	3			4	4	3	4	5	4	4	5	4			4	4	3	4	4	3	3	4	4	
66	3	3	4	4	4	3	3	4	4			3	3	4	4	4	5	5	5	5			4	3	3	4	4	4	4	5	5	
67	3	3	3	4	4	4	4	4	3			3	4	4	4	5	5	5	4	4			4	5	5	4	4	4	5	5	5	
68	3	3	3	4	4	3	3	3	4			4	3	3	3	2	2	2	3	3			3	4	4	4	4	3	3	4	5	
69	3	3	4	4	4	4	5	5	5			3	3	3	4	4	4	4	5	5			3	3	3	4	4	5	5	5	5	
70	2	2	3	3	3	4	4	4	5			3	3	3	4	4	4	5	5	4			3	3	4	4	4	5	5	5	5	
71	2	2	3	3	3	4	4	4	4			4	5	4	4	5	5	5	5	4			4	5	4	4	5	5	5	5	5	
72	3	3	3	4	4	4	4	4	5			3	3	4	4	4	4	4	5	4			3	3	4	4	4	5	5	5	5	
73	2	2	2	3	3	3	2	2	3			2	3	4	3	3	4	4	3	4			4	3	3	4	4	5	5	5	5	
74	3	3	3	4	4	3	3	4	4			4	4	4	5	5	4	3	3	3			4	4	5	4	3	3	3	4	5	
75	3	2	2	1	1	1	2	3	3			3	4	4	3	3	4	5	5	4			3	3	4	4	5	4	4	3	4	

BASES DE DATOS DEL DESEMPEÑO DOCENTE																											
	PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES								ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES								PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD										
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
ALUMNOS	1	4	1	5	2	5	5	2		1	5	2	5	1	2	2	5	1	1	2	2	1	5	3	3	5	5
	2	3	4	4	4	4	3	3		5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
	3	3		4	5	3	3	4	3		3	3	5	4		5	3	4	3	3	3	4	3	5	2	3	3
	4	4	5	4	5	5	4	3	3		5	4	5	3	3	4	2	4	5	2	4	5	3	2	5	5	4
	5	3	4	5	3	5	4	4	4		5	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	4
	6	3	4		3	5	4	5	2		5	3	4	3	3	3	3	5	5	3		3		5	3	4	5
	7	3	4	3	2	5	5	3	3		5	3	3	3	4	3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	2
	8	3	4	4	4	3	3	4	2		5	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4
	9	4	3	4	4	3	3	4	3		4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5
	10	5	5	5	4	4	5	5	2		5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3
	11	5	5	5	5	4	4	5	5		5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
	12	2	4	4	4	4	3	3	3		3	3	4	2	2	2	3		4	3	3	3	5	4	4	3	5
	13	2	4	5	4	5	4	4	4		5	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
	14	3	3	5	5	5	3		5		5	3	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4
	15	4	3	4	3	3	3	4	3		5	3	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3
	16	4	3	4	4	3	3	3	5		4	3	3	4	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3
	17	4	4	5	4	5	4	4	5		5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3
	18	4	3	4	4	3	4	5	2		1	2	3	2	2	2	2	5	3	3	3	3	5	4	5	5	5
	19	2	5	4	4	4	5	5	4		5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5
	20	4	4	5	5	5	5	4	3		5	5	4	4	2	3		3	5	5	5	5	5	5	4	4	3
	21	4	5	5	5	4	4	5	3		3	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4
	22	5	4	4	5	4	3	4	3		5	3	4	3	2	3	2	4	3	1	3	2	3	1	2	3	1
	23	5	5	5	5	3	4	3	4		5	5	5		3	2	2	3	4	2	3	4	4	4	5	5	4
	24	3	4	3	3	4	5	3	3		4	3	3	5	4	3	2	3	5	3	4	2	3	5	3	2	1
	25	4	5	5	4	4	5	4	3		3	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	5	4
	26	3	3	3	3	4	4	3	3		4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
	27	5	4	5	5	3	5	5	4		5	2	5	5	3	3	2	4	5	5	3	2	3	2	3	3	1
	28	5	5	3	4	4	3	3	3		4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
	29	5	5	2	5	3	2	3	1		5	1	3	3	2	5	4	5	1	3	2	3	4	5	3	1	3
	30	4	3	5	5	4	3	2	2		5	4	4	5	3	3	3	5	4	4	2	4	5	5	3	4	5
	31	5	5	5	3	5	4	3	5		4	4	3	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	4	5	4	3
	32	4	4	5	4	5	5	5	4		4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5
	33	3	5	5	3	4	5	4	5		5	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	5
	34	3	4	5	4	5	5	4	5		5	5	4	3	4	5	2	5	4	5	4	4	5	3	2	3	5
	35	4	4	4	3	4	4	5	4		5	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3
	36	3	3	3	4	3	4	3	3		3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4
	37	5	4	4	3	3	4	4	4		4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
	38	3	3	4	5	4	4	4	3		4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
	39	3	4	3	4	4	4	3	2		5	2	4	2	3	2	1	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3
	40	4	3	3	5	3	2	4	1		3	3	3	2	1	3	2	5	3	3	3	3	4	2	3	2	4
	41	4	4	3	4	3	5	4	4		3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	5
	42	4	4	4	3	4	4	5	5		5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4
	43	5	4	5	5	4	4	5	5		4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4



44	3	3	5	5	4	3	5	2		5	4	4	5	3	3	2	5	5	2		4		4	3	3	3	5	3	5	5
45	1	4	3	4	4	4	5	2		5	3	2	4	1	3	4	5	3	2		3		2	3	4	1	3	5	2	4
46	3	3	4	3	3	3	2	1		4	4	2	3	2	3	4	3	4	4		4		3	3	3	3	3	3	3	3
47	4	5	5	5	5	4	5	3		4	4	5	4	4	4	5	4	4	5		4		4	5	3	4	5	5	4	3
48	3	4	3	4	2	4	5	3		4	5	3	3	4	2	3	4	3	4		4		3	3	4	3	4	2	4	3
49	3	5	4	4	4	4	3	5		3	4	3	3	2	3	2	4	3	1		2		3	4	4	3	3	4	4	2
50	3	5	5	3	3	3	4	1		4	3	4	5	4	3	4	4	2	2		4		3	3	3	4	3	4	3	2
51	3	4	4	4	4	3	2	3		1	3	2		3	4	2	4	3	4		3		4	2	3	4	3	2	4	1
52	4	5	3	4	3	5	5	4		5	4	5	3	3	3	3	5	5	4		4		4	3	4	5	3	5	5	5
53	3	2	3	4	3	4	3	2		5	3	4	3	3	3	4	5	3	4		3		4	4	3	2	3	4	3	4
54	5	5	4	3	5	5	5	3		5	5	5	5	5	5	4	5	5	3		3		5	5	5	5	4	5	5	5
55	1	5	3	4	4	4	5	2		3	1	5	2	1	1	2	5	2	4		2		3	3	5	1	3	5	5	3
56	3	3	3	4	4	4	4	3		3	3	3	2	3	3	4	2	3	4		3		4	3	2	4	4	3	4	4
57	5	4	4	4	3	4	5	5		5	3	4	4	3	4	5	3	4	5		3		4	3	4	3	5	4	5	4
58	4	4	3	3	4	3	4	3		5	3	4	3	4	5	3	5	4	3		4		3	4	4	3	3	4	4	2
59	4	4	4	5	3	3	4	3		4	3	2	3	3	4	3	4	4	3		2		3	3	2	3	2	3	4	3
60	3	4	2	3	4	5	3	2		3	3	2	3	2	4	5	3	2	3		3		2	3	1	5	3	2	1	2
61	2	4	1	5	5	5	4	1		1	1	2	1	3	1	2	1	2	1		4		4	1	3	3	1	2	3	2
62	4	3	3	4	4	4	4	4		3	2	2	2	2	2	1	1	1	1		1		1	2	4	4	4	2	3	2
63	2	3	4	2	3	4	2	4		3	4	3	5		4	5	5	3	2		2		2	3	2	1	1	4	3	4
64	4	5	5	5	4	4	5	4		4	5	5	4	3	5	4	4	4	3		4		5	4	4	3	4	5	4	4
65	3	3	3	4	4	3	3	3		5	5	3	4	4	4	5	5	5	5		4		4	3	3	4	4	4	5	5
66	3	3	3	4	4	4	4	5		5	4	3	3	3	4	4	4	5	5		4		4	4		3	3	3	4	4
67	3	3	3	4	4	4	5	5		5	4	3	3	3	3	4	4	5	5		3		3	3	4	4	4	5	5	5
68	3	3	3	4	4	4	4	5		4	4	4	5	5	4	4	5	5	4		4		4	3	3	3	4	5	5	5
69	2	2	2	3	3	3	3	5		4	3	3	4	4	4	4	5	5	5		3		3	4	4	5	4	3	4	5
70	3	4	4	4	4	5	5	4		4	3	3	3	4	4	4	3	4	5		3		3	3	4	4	5	5	5	5
71	3	3	3	4	4	4	5	5		4	3	3	4	4	4	5	4	4	4		3		3	4	4	4	5	5	5	5
72	3	3	3	4	4	4	3	4		4	4	5	5	5	4	4	3	3	3		3		4	4	4	4	5	5	5	5
73	3	3	3	3	3	3	4	4		4	5	4	4	4	4	5	4	4	4		3		3	3	4	4	4	3	3	4
74	3	3	3	4	4	4	4	4		5	3	3	3	4	4	5	5	4	3		3		4	4	4	4	4	5	5	5
75	3	3	4	4	4	4	4	5		5	3	3	4	4	4	5	5	4	3		4		4	3	3	4	4	4	3	2